



Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla

Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoulun
maankäyttötieteiden laitoksella tehty diplomityö

Espoo, marraskuu 2015

Kauppatieteiden maisteri Topi Korpela

Valvoja: Professori Seppo Junnila
Ohjaaja: Diplomi-insinööri Antti Andelin

Tekijä Topi Korpela

Työn nimi Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla

Koulutusohjelma Kiinteistötalous

Pää-/sivuaine Kiinteistöjohtaminen

Koodi M3003

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja(t) Diplomi-insinööri Antti Andelin

Päivämäärä 3.11.2015

Sivumäärä 97 + 3

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Suomen koko kiinteistökannan arvo oli vuonna 2013 noin 480 miljardia euroa ja tästä noin 110 miljardia euroa oli sitoutuneena erilaisiin toimitiloihin. Kiinteistöjen ja toimitilojen kunnossapidon yhteiskunnallinen merkitys ja esimerkiksi kiinteistöjen arvon säilyttämisen sekä korjausrakentamisen vaikutukset talouteen ovat huomattavia. Kiinteistöön sitoutuneen pääoman säilyttäminen ja kehittäminen edellyttää kuitenkin omistajilta kiinteistöjen kunnosta huolehtimista. Tämän tutkielman tavoitteena onkin selvittää miten eri toimialoilla toimitilojen kunnossapitoa suunnitellaan ja millaisia ovat eri toimialojen kunnossapitoprosessit. Tutkielman ensisijaisena pyrkimyksenä on kuitenkin saada selville miten toimitilojen taloudellisen arvomuodostusta otetaan huomioon kunnossapitoprosesseissa eri toimialoilla. Taloudellisella arvomuodostuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta toimitilojen markkina-arvoon.

Tutkielman teoriaosuudessa perehdyttiin arvon käsitteeseen ja erilaisiin kunnossapitomenetelmiin sekä kiinteistösijoittamiseen ja toimitilamarkkinoihin. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin haastattelututkimuksena, jossa neljän eri toimialan yritysten edustajille suoritettujen noin tunnin mittaisten teemahaastattelujen perusteella pyrittiin luomaan kattava kuva eri toimialojen toimintatavoista. Tutkimuksessa haastateltiin neljää vakuutusyhtiötä, kolmea kiinteistösijoitusyhtiötä, neljää teollisuusyritystä ja kolmea kaupan alan yritystä, joista kaikki ovat merkittäviä kiinteistöomistajia Suomessa.

Haastattelujen pohjalta tehtyjen analyysien perusteella voitiin havaita, että toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat erilaisia eri toimialoilla ja niitä ohjaavat erilaiset taustatekijät. Myös toimitilojen kunnossapidon taso ja järjestelmällisyys vaihtelee huomattavasti eri toimialojen välillä. Kiinteistösijoitusyhtiöillä ja vakuutusyhtiöillä toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat pääsääntöisesti järjestelmällisiä ja kunnossapitosuunnitelmat laaditaan useiksi vuosiksi eteenpäin. Myös kaupan alan yrityksillä kiinteistöjen kunnossapito on hyvin järjestelmällistä ja suunnitelmallista pitkälle tulevaisuuteen, mutta he tekevät kunnossapitoa enemmän teknisestä näkökulmasta ja pyrkivät täten takaamaan asianmukaiset olosuhteet ydinliiketoiminnalle. Teollisuusyrityksissä niin ikään pyritään takamaan ydinliiketoiminnalle suotuisat olosuhteet, mutta teollisuudessa toimitilojen kunnossapito on luonteeltaan pääsääntöisesti korjaavaa, eivätkä kunnossapitoprosessit ole vielä kovinkaan suunnitelmallisia tai järjestelmällisiä.

Haastattelujen perusteella pystyttiin selvittämään myös eri toimialojen yritysten arvomuodostusnäkökulman huomioiminen toimitilojen kunnossapitoprosesseissa. Tutkimuksen perusteella oli havaittavissa selkeä trendi, että toimitilojen käyttäjäomistajat, joiden liiketoimintastrategiaan ei kuulu toimitilojen myyminen, eivät juuri ota huomioon arvomuodostusnäkökulmaa suunnitellessaan toimitilojensa kunnossapitoa ja taloudellinen puoli heillä yhdistyy kunnossapitoon pääsääntöisesti kustannusten ja budjetin kautta. Puolestaan yritykset, jotka aktiivisesti myyvät tai vuokraavat toimitilojaan, ottavat toimitilojen arvomuodostusnäkökulman vahvasti huomioon kohteidensa kunnossapidossa. Merkittävistä toimitilojen arvomuodostukseen liittyvistä kunnossapidollisista toimenpiteistä nousivat vahvasti esille erilaiset ekotehokkuuteen liittyvät seikat, kuten energiatehokkuusinvestoinnit ja kansainvälisesti tunnetut rakennusten ympäristösertifikaatit.

Avainsanat Kunnossapito, Arvomuodostus, Toimitilat

Author Topi Korpela

Title of thesis Economic importance of the maintenance of business premises in various business fields

Degree programme Real Estate Economics

Major/minor Real Estate Management

Code M3003

Thesis supervisor Professor Seppo Junnila

Thesis advisor(s) M.Sc.(Tech) Antti Andelin

Date 3.11.2015

Number of pages 97 + 3

Language Finnish

Abstract

The total value of properties in Finland was about 480 billion euros in 2013. Approximately 110 billion euros of this amount was tied up in business premises. It's important to take care of maintenance of the properties and the business premises to ensure that the value of the properties can be maintained. The objective of this study was set to determine how the maintenance of business premises are carried out in various business fields and how the effects of the maintenance of the business premises on the market value of the business premises are taken into account in maintenance processes.

The theoretical part of this study introduces the concept of value, different methods of maintenance and principles of real estate investments and business premises markets. The empirical research of this study was made with an interview study, where representatives of four different industries were interviewed. Interviews lasted about one hour and their goal was to create comprehensive understanding for maintenance practices of different business fields. Four insurance companies, three real estate investment companies, four industrial companies and three retail companies were interviewed. All companies that were interviewed significant property owners in Finland.

Based on the interviews, the maintenance processes of the business premises are very different in various business fields and are driven by very different underlying factors. The maintenance processes of real estate investment companies and insurance companies are typically systematic and maintenance plans are scheduled for several years ahead. Also the maintenance processes of retail companies are very systematic and they are scheduled for the future, but these companies perform maintenance from a more technical point of view and try to ensure appropriate conditions for core business. Industrial companies are also striving to ensure appropriate conditions for core business but the maintenance processes in industrial sector are mainly corrective and future needs are not significantly taken into consideration.

The results of the interviews also show how the value creation point of view is taken into consideration during the maintenance processes of the business premises in different business fields. Based on the results of this study it was detectable that user-owners of business premises that are not going to sale their business premises do not take value creating point of view into consideration in their maintenance processes. The economic side of their maintenance processes is only considered from the point of view of the costs and budget of the maintenance and not by the added value. In turn, companies that actively sell and rent their business premises take the value creation point of view strongly into consideration in their maintenance processes. The results of this study indicates that different kind of eco-efficiency related investments such as energy efficiency investments and internationally known green building certificates are currently seen as the most significant maintenance investments that have an effect on the market value of business premises among the interviewed companies.

Keywords Maintenance, Value creation, Business premises

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkielman tausta ja tutkimusongelma	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja aiheen rajausta	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	3
1.4 Tutkielman terminologia ja keskeiset käsitteet	4
1.5 Tutkielman rakenne	5
2 Kiinteistöt ja arvo.....	6
2.1 Arvo käsitteenä yleisellä tasolla	6
2.1.1 Arvon määritelmä liittyen hinnoitteluun.....	7
2.1.2 Arvon määritelmä liittyen kuluttajien käyttäytymiseen.....	8
2.1.3 Arvon määritelmä liittyen liiketoimintaan ja strategiaan	8
2.1.4 Lisäarvon määritelmä	8
2.1.5 Arvon määritelmään liittyvät ongelmat	9
2.2 Erilaisia kiinteistön taloudellisia arvoja.....	9
2.2.1 Markkina-arvo ja käypä arvo	9
2.2.2 Hankintahintainen arvo.....	10
2.2.3 Kirjanpitoarvo	10
2.2.4 Jälleenhankinta-arvo	10
2.2.5 Nykyarvo	10
2.2.6 Tekninen arvo	11
2.3 Kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet	11
2.3.1 Kiinteistömarkkinoiden fyysiset erityispiirteet.....	11
2.3.2 Kiinteistömarkkinoiden taloudelliset erityispiirteet.....	11
2.4 Kiinteistöjen arvon muodostuminen	12
2.4.1 Kiinteistön arvonkehitykseen vaikuttavat tekijät.....	12
2.4.2 Kiinteistön tuottoon vaikuttavat osatekijät	15
2.5 Menetelmät kiinteistön taloudellisen arvon määrittämiseen	17
2.5.1 Kauppa-arvomenetelmä	18
2.5.2 Tuottoarvomenetelmä ja kassavirtamenetelmä.....	18
2.5.3 Kustannusarvomenetelmä	19
2.5.4 Yhdistelmämenetelmät	19
3 Kunnossapito	21
3.1 Erilaisia kunnossapidon kategorioita	21
3.1.1 Korjaava kunnossapito.....	22

3.1.2 Ehkäisevä kunnossapito	23
3.1.3 Ennakoiva kunnossapito	24
3.1.4 Muita kunnossapidon kategorioita	25
3.2 Kunnossapidon trendit	25
3.3 Kunnossapito kiinteistöalalla	26
3.3.1 Kiinteistön kunnossapidon toimenpidestrategia	28
3.3.2 Huoltokirja	29
3.3.3 Kuntoarvio ja kuntotutkimus	30
3.3.4 Pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelma (PTS)	31
3.4 Kiinteistöjen ekotehokkuus	32
3.4.1 Energiakatselmukset	33
3.4.2 Kiinteistöjen ympäristösertifikaatit	33
3.5 Kiinteistön ylläpidon vaikutus arvon muodostumiseen	34
3.5.1 Kiinteistön ylläpidon vaikutus kiinteistön arvotekijöihin	35
3.5.2 Kiinteistön arvomuodostus ja keskeiset kunnossapitotoimenpiteet	36
4 Kiinteistösijoittaminen ja toimitilamarkkinat	38
4.1 Kiinteistösijoittamisen lainalaisuudet ja kannattavuus	38
4.2 Toimitilojen kunnossapidon merkitys	38
4.3 Toimitilamarkkinat Suomessa	39
4.4 Ammattimaiset kiinteistösijoittajat Suomessa	40
4.4.1 Vakuutusyhtiöt	41
4.4.2 Kiinteistösijoitusyhtiöt ja -rahastot	42
4.4.3 Teollisuusyritykset	42
4.4.4 Kaupan ala	43
5 Yhteenveto tutkimuksen teoriaosuudesta	44
5.1 Kunnossapito tämän tutkimuksen kontekstissa	44
5.2 Arvomuodostus tämän tutkimuksen kontekstissa	44
5.3 Toimitilamarkkinat tämän tutkimuksen kontekstissa	45
6 Haastattelututkimus	47
6.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu	47
6.1.1 Haastateltavan kohdejoukon valintaprosessi	47
6.1.2 Haastattelukysymykset	48
6.1.3 Haastattelujen käytännön toteutus	48
6.1.4 Haastatteluaineiston analysointiprosessi	48
6.2 Tutkimuksen kohdeyritykset	49
6.2.1 Vakuutusyhtiöt	49

6.2.2 Kiinteistösjoitusyhtiöt ja -rahastot	50
6.2.3 Teollisuusyritykset	51
6.2.4 Kaupan alan yritykset	51
7 Tutkimustulokset	53
7.1 Vakuutusyhtiöt	53
7.1.1 Vakuutusyhtiöiden liiketoiminnan ominaispiirteet	53
7.1.2 Vakuutusyhtiöiden kunnossapitoprosessit	54
7.1.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa	56
7.1.4 Ympäristöarvojen merkitys vakuutusyhtiöille	58
7.2 Kiinteistösjoitusyhtiöt	59
7.2.1 Kiinteistösjoitusyhtiöiden liiketoiminnan ominaispiirteet	59
7.2.2 Kiinteistösjoitusyhtiöiden kunnossapitoprosessit	60
7.2.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa	61
7.2.4 Ympäristöarvojen merkitys kiinteistösjoitusyhtiöille	63
7.3 Teollisuusyritykset	64
7.3.1 Teollisuusyritysten liiketoiminnan ominaispiirteet	64
7.3.2 Teollisuusyritysten kunnossapitoprosessit	65
7.3.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa	67
7.3.4 Ympäristöarvojen merkitys teollisuusyrityksille	67
7.4 Kaupan alan yritykset	68
7.4.1 Kaupan alan yritysten liiketoiminnan ominaispiirteet	68
7.4.2 Kaupan alan yritysten kunnossapitoprosessit	70
7.4.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa	71
7.4.4 Ympäristöarvojen merkitys kaupan alan yrityksille	72
7.5 Eri toimialojen keskeisten toimintatapojen vertailu	73
7.5.1 Kiinteistöjen kunnossapito eri toimialoilla	74
7.5.2 Arvonmuodostuksen huomioiminen eri toimialoilla	75
7.5.3 Energiatehokkuusinvestoinnit ja ympäristösertifikaatit	77
7.5.4 Kiinteistökauppa ja due diligence -selvitykset	78
7.5.5 Kiinteistöjohtoyritysten rooli	78
7.6 Kiinteistöalan haasteet ja tarpeet	79
8 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	81
8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	81
8.2 Jatkotutkimusehdotukset	82
9 Yhteenveto	84
Lähteet	88

Liitteet.....	98
---------------	----

Liite 1 (1/1) Diplomityön ja haastattelun esittely haastateltaville

Liite 2 (1/1) Kiinteistöjen omistajien teemahaastattelujen haastattelukysymykset

Liite 3 (1/1) Haastatellut tahot

Kuvat

Kuva 1 Arvo hyötyjen ja uhrauksien välisenä kompromissina.....	7
Kuva 2 Kiinteistön arvoon vaikuttavia tekijöitä.....	13
Kuva 3 Toimitilojen johdettu kysyntä.....	14
Kuva 4 Kiinteistötalouden syklin eri vaiheet.....	14
Kuva 5 Kiinteistön fyysiset ominaisuudet.....	16
Kuva 6 Arviointitilanteen ja arviointimenetelmän välinen yhteys.....	17
Kuva 7 Kunnossapidon kategoriat ja alalajit.....	22
Kuva 8 Hahmotelma kunnossapidosta kiinteistöalalla.....	27
Kuva 9 Kiinteistön kunnossapidon toimenpidestrategiat.....	29
Kuva 10 Huoltokirja kiinteistöjen kunnossapitoprosesseissa.....	30
Kuva 11 Kiinteistön kunnossapitoprosessin kulku.....	32
Kuva 12 Hahmotelmia iän ja suorituskyvyn kuvaajista.....	35
Kuva 13 Ylläpidon vaikutus kiinteistön taloudelliseen arvoon.....	36
Kuva 14 Toimitilarakennuskannan markkina-arvot Suomessa.....	40
Kuva 15 Toimitilojen omistusjakauma Suomessa.....	41
Kuva 16 25 suurinta kiinteistösijoittajaa Suomessa suorien kiinteistösijoitusten markkina-arvon mukaan.....	42
Kuva 17 Kunnossapidon vaikutus toimitilojen arvonmuodostukseen kirjallisuuskatsauksen perusteella.....	45
Kuva 18 Yhteenveto kunnossapitoprosessien suunnitelmallisuudesta ja arvonmuodostusnäkökulman huomioimisesta eri toimialoilla.....	74

Taulukot

Taulukko 1 Tutkimukset kiinteistöjen ylläpidon vaikutuksista arvonmuodostumiseen...	37
--	----

1 Johdanto

Suomen noin 800 miljardin euron arvoisesta kansanvarallisuudesta kiinteistöpääoman osuus on merkittävä. Arviolta jopa 60 % tästä kansanvarallisuudesta on sitoutuneena erilaisiin rakennuksiin ja tontteihin. Tämän lisäksi varallisuutta on sitoutuneena miljardeja euroja myös muuhun rakennettuun ympäristöön. Kun rakennus valmistuu, sen odotetaan tyypillisesti palvelevan tiettyä tarkoitusta jonkin tietyn ajan. Kuitenkin kiinteistöä on huolettava läpi tämän koko ajanjakson, jotta se pystyisi palvelemaan eri sidosryhmien tarpeita optimaalisella tavalla. Rakennuksen ylläpitotoimenpiteet ovat väistämättömiä, jotta se pysyy käyttökelpoisena käyttäjille ja pystyy vastaamaan omistajien tuotto-odotuksiin. Lisäksi kiinteistöön sitoutuneen pääoman säilyttäminen, niin yksittäisen sijoittajan kuin yhteiskunnan näkökulmasta, edellyttää kiinteistön kunnosta huolehtimista. (Olanrewaju ym. 2009; Junnonen & Karhu 2012, s. 22; Rakli-KTI 2014, s. 12)

Yksittäisten sijoittajien lisäksi, erilaisten kiinteistöjen ja toimitilojen kunnossapidon merkitys on suuri myös yhteiskunnalle. Muun muassa kiinteistöjen arvon säilyttämisen ja korjausrakentamisen vaikutukset talouteen ovat yhteiskunnallisesti huomattavia. Esimerkiksi vuonna 2013, muihin kuin asuinrakennuksiin kohdistuvien uudisinvestointien ja korjausrakentamisen arvo oli Suomessa noin 11,7 miljardia euroa, kun koko EU:n tasolla vastaava luku on ollut keskimäärin 249 miljardia euroa vuodessa. Suomessa noin puolet kaikesta rakentamisesta on tyypillisesti ollut korjausrakentamista, mikä on hieman vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa keskimäärin, johtuen Suomen verrattain nuoresta rakennuskannasta. Viime vuosina korjausrakentamisen osuus kaikesta rakentamisesta on kuitenkin ollut kasvussa ja tulee yhä kasvamaan kiinteistöjen ikääntyessä. Vuonna 2012 Suomessa käytettiin lähes kuusi prosenttia bruttokansantuotteesta korjausrakentamiseen, mikä on suurin määrä koko Euroopassa. Erilaisilla investoinneilla kiinteistöjen kunnossapitoon onkin suuri merkitys myös koko Suomen talouteen, sillä niiden kerrannaisvaikutukset ovat merkittävät niiden käynnistäessä investointien ketjun ja pitämällä yllä taloudellista toimeliaisuutta. (Rakli-KTI 2014, s. 6–39)

Suomessa, niin kuin muuallakin maailmassa, on suuri määrä toimitilaomaisuutta ja paljon toimitilojen omistajia. Nämä kaikki pääomansa toimitiloihin sitoneet henkilöt ja tahot voidaan mieltää myös toimitilasijoittajiksi, olivat he mielestään sitten pieniä tai suuria sijoittajia tai toimitilojen käyttäjäomistajia. Toimitiloista on tullut yhä selkeämmin yksi sijoitusvaihtoehto muiden joukossa, joten niihin kohdistuu myös samankaltaisia vaatimuksia kuin muihinkin sijoitusmuotoihin. Tämä aiheuttaa sen, että toimitiloihin liittyviä laskentatapoja, tuotettavaa informaatiota ja ylipäänsä ajattelutapoja on kehitettävä täyttämään yhä enemmän pääomamarkkinoiden toimijoiden vaatimuksia. Sijoittajan näkökulmasta pyrkimyksenä on aina jonkin tietyn vähimmäistuoton tavoittelu, joten arvonmuodostusnäkökulmaa on yhä enemmän otettava huomioon myös toimitilojen kohdalla. Tämä koskee kaikkia toimitiloihin liittyviä prosesseja, niin myös niiden kunnossapitoa. Kulttuurin muutos ei kuitenkaan tapahdu hetkessä ja vaatii ajattelun peruslähtökohtien muutosta ja uusien työkalujen kehittämistä. (Olkkonen ym. 1997, s. 3–7)

1.1 Tutkielman tausta ja tutkimusongelma

Tämä diplomityö tehdään toimeksiantona Granlund Oy:lle, joka on Suomen johtava talotekniikkasuunnittelun, kiinteistö-, energia- ja ympäristöasioiden konsultoinnin sekä niihin liittyvien ohjelmistojen asiantuntijakonserni. Granlund on vahvasti keskittynyt energiate-

hokkuuteen liittyviin asioihin kaikilla sen liiketoiminta-alueilla. Granlundilla on Suomessa 15 toimistoa ja pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Granlundin palveluksessa on tällä hetkellä yli 500 henkilöä, joista noin 350 työskentelee Helsingin yksikössä. (Granlund 2015)

Tutkielma käsittelee eri toimialojen toimijoiden kiinteistöjen ja erityisesti toimitilojen kunnossapitoprosesseja sekä miten taloudellisen arvon muodostumista otetaan huomioon näitä prosesseja suunniteltaessa. Tämä diplomityö on ensimmäinen tutkimus, jossa kartoitetaan eri toimialojen toimitilojen kunnossapidon toimintaperiaatteita sekä toimintatapoja ja pyritään rakentamaan ymmärrystä siitä, mitkä ovat kyseisiin toimintamalleihin ajavat tekijät. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset edustavat eri toimialoja, jonka johdosta myös kiinteistöjen kunnossapitoprosesseja lähestytään niiden toimesta eri näkökulmista. Siinä missä tyypilliset toimitilojen käyttäjäomistajat, esimerkiksi teollisuudessa, saattavat nähdä toimitilat lähinnä ydinliiketoiminnan tukiprosessina ja kunnossapidon panokset saattavat kohdistua enemmän itse ydinprosessiin kuin toimitiloihin, esimerkiksi kiinteistösijoitusyhtiöiden intresseissä voi olla isotkin kunnossapitoinvestoinnit, jos niiden avulla toimitiloista saatavaa tuottoa pystytään parantamaan. Tärkeää on tunnistaa ja ymmärtää nämä eri toimialojen toimijoiden näkökulmat ja toimitilojen kunnossapitoratkaisuihin vaikuttavat taustatekijät, jotta niihin liittyviä prosesseja pystytään kehittämään.

Tutkielma liittyy metallituotteet ja koneenrakennusalan strategisen huippuosaamiskeskitymän FIMECC:n (Finnish Metals and Engineering Competence Cluster Ltd) laajaan ja monialaiseen S4Fleet -tutkimusprojektiin, jonka tarkoituksena on tutkia teollisen internetin luomia mahdollisuuksia suomalaisten yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi. S4Fleet:ssä on mukana tutkijoita useasta eri yliopistosta sekä useita suomalaisia eri toimialojen yrityksiä aina pienemmistä toimijoista pörssinoteerattuihin yrityksiin. Myös Granlund on mukana hankkeessa tuomassa tutkimusprojektiin kiinteistönäkökulmaa tutkimalla suunnitelmallisen kiinteistöjen kunnossapidon merkitystä kiinteistöjen arvonmuodostukseen. S4Fleet -tutkimusprojektissa niin kuin myös tässä diplomityössä on tarkoituksena tarkastella funktioita tai kiinteistöjä nimen mukaisesti ”fleet” eli salkku- tai portfolio -tasolla, eikä keskitytä niinkään yksittäisiin funktioihin tai kiinteistöihin. (FIMECC 2015)

1.2 Tutkielman tavoitteet ja aiheen rajaus

Tutkielmassa tarkastellaan kiinteistösijoitusyhtiöiden, vakuutusyhtiöiden, teollisuusyritysten ja kaupan alan toimijoiden toimitilojen kunnossapitoprosesseja sekä miten toimitilojen taloudellisen arvon muodostumista otetaan huomioon kunnossapitoprosesseja suunniteltaessa ja sen aikana. Työn tavoitteena on selvittää miten eri toimialoilla kunnossapitoa suunnitellaan ja millaisia ovat eri toimialojen kunnossapitoprosessit. Tutkielman ensisijaisena pyrkimyksenä on kuitenkin saada selville miten toimitilojen taloudellisen arvonmuodostusta otetaan huomioon kunnossapitoprosesseissa eri toimialoilla.

Tutkielmassa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia ovat eri toimialojen yritysten toimitilojen kunnossapitoprosessit?
2. Minkälaiset taustatekijät ohjaavat toimitilojen kunnossapitoprosesseja?
3. Miten toimitilojen taloudellisen arvon muodostumista otetaan huomioon toimitilojen kunnossapitoprosessin aikana eri toimialoilla?

Tässä tutkielmassa keskitytään eri toimialojen yritysten toimitiloihin ja asunnot rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tarkastelu tehdään kiinteistösalkkutasolla eli tutkimuskysymyksiin ei oteta kantaa yksittäisten kiinteistöjen tasolla, mikä rajaa jo itsessään pienemmät

toimitilaomistajat tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkielmassa tarkastellaan kohdeyritysten isompia kunnossapitoinvestointeja, kuten perusparannuksia ja peruskorjauksia sekä pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelmia eli nk. PTS:iä. Pienemmät kiinteistöjen korjaamiseen liittyvät kiinteistöhoitotoimenpiteet jätetään pois tarkastelusta. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoituksena hahmottaa toimitilojen kunnossapidon vaikutusta arvon muodostumiseen isossa kuvassa eli kohdeyritysten kunnossapitoprosesseja ei kuvata yksityiskohtaisesti, vaan tarkoituksena on hahmotella prosessit päällisin puolin.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen teoriaa varten kerätään tietoa aiheeseen liittyvistä tieteellisistä artikkeleista, julkaisuista sekä elektronisista lähteistä. Tutkielmaan käytettävä tieteellinen materiaali koostuu pääsääntöisesti Google Scholar -tietokantahausta löydettävistä ja saatavilla olevista tieteellisistä artikkeleista, Aalto-yliopiston tiedekirjastoista saatavilla olevista julkaisuista, elektronisista kirjoista, internetlähteistä sekä Granlundin ja haastateltavien yritysten toimittamista aiheeseen liittyvistä materiaaleista. Lisäksi säännöllisin väliajoin Granlundilla pidettävien palaverien avulla seurataan tutkielman edistymistä sekä ohjataan tutkimusta tarpeen mukaan.

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa tarkoituksenmukaisesti valituille haastateltaville suoritettujen teemahaastattelujen ja niihin liittyvien havaintojen avulla pyritään rakentamaan kattava kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Perehtymällä syvällisesti tarkasteltavaan aineistoon, pyritään havainnoimaan tutkimuksen kannalta oleelliset seikat ja ilmiöt. Hirsjärven ym. (2006, s. 157–160) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, suositaan ihmisten kanssa keskustelua ja omia havaintoja tiedon keruun instrumenttina, suositaan tutkimusmetodeja, kuten teemahaastatteluja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille sekä valitaan tutkittava kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotosta hyväksi käyttäen. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivisen analyysin käyttö, jonka tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Täten laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monipuolinen tarkastelu, jossa tutkija määrää, mikä on tärkeää ja mikä ei. Tämä on tyypillistä myös tässä tutkielmassa. (Hirsjärvi ym. 2006 s. 157–160)

Tutkielmaa varten eri toimialoilta haastatellaan 14 eri yrityksen kiinteistöyksiköiden johtajaa tai ylintä kiinteistöjen kunnossapidosta vastaavaa tahoa. Teemahaastattelujen avulla pyritään saamaan selville eri toimialojen toimijoiden toimitilojen kunnossapitoprosessit ja miten toimitilojen taloudellisen arvon muodostumista otetaan näissä prosesseissa huomioon. Haastateltaviksi valittiin yritysten mahdollisimman korkeita kiinteistöasioista päättäviä tahoja eli käytännössä kiinteistöjohtajia, jotta tutkielmassa saadaan omistajanäkökulma kuvattua mahdollisimman tarkasti. Haastateltavien yritysten edustajat edustavat neljää eri toimialaa: kiinteistösijoitusyhtiöitä, vakuutusyhtiöitä, teollisuutta ja kaupan alaa. Haastateltavat yritykset ovat aloillaan suurimpia tai ainakin merkittäviä toimijoita Suomessa ja heillä on hallussaan merkittävä kiinteistöomaisuus. Haastateltavia yrityksiä ovat kiinteistösijoituslta Capman ja Technopolis sekä eräs kolmas merkittävä suomalainen kiinteistösijoitusyhtiö, vakuutusalan yrityksiä tutkimuksessa edustavat LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy, Varma, Keva ja Ilmarinen, teollisuusyrityksistä haastatellaan Metsä Groupia sekä kolmea muuta merkittävää suomalaista pörssiyhtiötä sekä kaupan alalta Hok-Elantoa, Keskoa ja Lidliä.

Teemahaastattelujen perusteella kuvataan eri toimialojen toimijoiden kunnossapitoprosessit ja etsitään niistä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, niin saman toimialan sisällä kuin muihin toimialoihinkin verrattuna. Kunnossapitoprosessien kuvaaminen luo pohjan tutkielman keskeisimmän tutkimuskysymyksen selvittämiseksi eli miten toimitilojen taloudellisen arvon muodostuminen omistajanäkökulmasta otetaan huomioon toimitilojen kunnossapitoprosesseja suunniteltaessa ja mitkä ovat siihen vaikuttavat keskeiset taustatekijät.

Hirsjärven ym. (2006, s. 226–228) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten luotettavuutta tai toistettavuutta ja validiteetti tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Nämä kaksi mittaria on tyypillisesti liitetty vahvasti määrälliseen tutkimukseen, mutta myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida. Hirsjärven ym. (2006, s. 226–228) mukaan tutkimuksen luotettavuutta parantaa olennaisesti yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkka selitys siitä millä perusteella esitettyihin tutkimustuloksiin on päädytty. Tässäkin tutkielmassa pyritään mahdollisimman tarkkaan selostukseen siitä miten tutkimus tehdään ja miten saavutettuihin lopputuloksiin päästään, jotta tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti voitaisiin varmistaa. Hirsjärven ym. (2006, s. 226–228) mielestä esimerkiksi suorat haastatteluotteet ovat omiaan rikastuttamaan tutkimusta sekä parantamaan sen reliabiliteettia ja validiteettia. Näitä keinoja käytetään myös tässä tutkielmassa. (Hirsjärvi ym. 2006, s. 226–228)

1.4 Tutkielman terminologia ja keskeiset käsitteet

Tähän tutkielmaan liittyy tiettyjä keskeisiä termejä, jotka toistuvat useaan kertaan läpi tutkielman. Tällaisia termejä ovat esimerkiksi itse rakennettuun ympäristöön liittyvät kiinteistö ja toimitila sekä näiden kunnossapitoprosesseihin liittyvät kiinteistönpito, kiinteistön ylläpito ja kiinteistön kunnossapito. Kiinteistön kunnossapitoon kuuluu olennaisena osana myös PTS. Lisäksi arvon ja markkina-arvon käsite toistuu läpi tutkielman. Näitä keskeisiä termejä on avattu seuraavassa.

Kiinteistö on määritelty KTI:n (2012, s. 7) kiinteistotalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet julkaisussa seuraavasti: ”Lainsäädännössä kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat sillä sijaitsevat kiinteistön omistajan omistamat rakennukset ja kiinteät laitteet. Sanaa kiinteistö käytetään puhekielessä yleisesti mm. pelkästä rakennuksesta.” (KTI 2012, s. 7)

Toimitilat ovat toinen kiinteistöjen perustyyppi. Karkeasti ottaen kiinteistöt voidaan jaotella asuntoihin sekä yritysten ja julkisen sektorin käytössä oleviin toimitiloihin. Toimitiloiksi luetaan esimerkiksi erilaiset kaupan alan liiketilat, palvelutuotantoon käytetyt toimistotilat sekä erilaiset tuotanto ja varastotilat. (Olkkonen ym. 1997, s. 11)

Kiinteistönpito tarkoittaa ”juridiseen oikeuteen tai velvollisuuteen perustuvaa vastaamista kiinteöstä ja sen ominaisuuksista. Kiinteistönpitoon kuuluu muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoitoa ja ylläpitoa, asiakaspalvelua sekä talous- ja henkilöstöhallintoa. Kiinteistönpitoon voi kuulua myös rakentamista ja rakennuksen purkamista.” (Suomen Rakentamismääräyskokoelma osa A4 2000, s. 2)

Kiinteistön ylläpito tarkoittaa ”sitä osaa kiinteistönpidosta, johon kuuluvien toimintojen tarkoituksena on kiinteistön kunnon, arvon, käytettävyyden ja koettavuuden säilyttäminen.

Kiinteistön ylläpitoon kuuluvia toimintoja ovat muun muassa kiinteistönhoito ja kunnossapito.” (Suomen Rakentamismääräyskokoelma osa A4 2000, s. 2)

Kiinteistön kunnossapito tarkoittaa ”korjausrakentamista, jossa kohteen käytettävyys ja koettavuus taataan uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu.” (Suomen Rakentamismääräyskokoelma osa A4 2000, s. 2)

PTS eli pitkäntähtäimen kunnossapitosuunnitelma tarkoittaa pitkän aikajänteen kunnossapidon suunnittelua, jossa määritellään tulevaisuudessa tehtävät kunnossapitotoimenpiteet ja kuvataan kiinteistön laitteiden ja järjestelmien jäljellä olevat käyttöiät. PTS liittyy olennaisesti kiinteistöjen kunnossapitoon. (Savolainen 2008).

Arvo on muun muassa taloustieteessä laajasti käytetty, vaikeasti määriteltävä ja kontekstiriippuvainen käsite. Tässä tutkielmassa puhutaan arvosta lähinnä kiinteistöjen markkina-arvon yhteydessä.

Markkina-arvo on ”arvioitu rahamäärä, jolla hyödyke tai vastuu arvopäivänä vaihtaisi omistajaa liiketoimeen halukkaiden ja toisistaan riippumattomien ostajan ja myyjän välillä asianmukaisen markkinoinnin jälkeen osapuolten toimiessa asiantuntevasti, harkitusti ja ilman pakkoa.” (Viitanen & Falkenbach 2013, s. 8).

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu teoria- ja empiriaosasta. Tutkielman toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa tutustutaan työn teoreettiseen viitekehykseen ja paneudutaan tarkemmin muun muassa arvoon ja sen muodostumiseen yleisellä tasolla ja arvon käsitteeseen kiinteistöalalla (luku 2), kunnossapitoon niin yleisellä tasolla kuin kiinteistöjenkin kohdalla (luku 3) sekä kiinteistösijoittamiseen ja toimitilamarkkinoihin (luku 4). Viidennen luvun teoriaosuuden yhteenvedossa käydään läpi tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät havainnot ja pohditaan, miten kunnossapito näyttäisi vaikuttavan toimitilojen arvonmuodostukseen kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kuudennesta luvusta alkaa työn empiriaosuus. Siinä käydään läpi miten haastattelututkimus on tehty ja esitellään haastattelututkimukseen osallistuneet yritykset niiltä osin, kun he antoivat nimeään tässä tutkimuksessa käyttää. Tutkielman seitsemännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia toimialakohteisesti ja käydään läpi tutkimuksen perusteella esille nousseita keskeisiä seikkoja. Tutkielman kahdeksannessa luvussa puolestaan arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään tutkimuksen pohjalta esille nousseet jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi vielä yhdeksännessä luvussa vedetään langat yhteen yhteenvedon muodossa.

Tämän tutkielman tekeminen aloitettiin toukokuun 2015 alussa ja se valmistui marraskuussa 2015. Teoriaosuuden lähteiden etsiminen ja tutkiminen sekä empiirisen materiaalin kerääminen ja analysointi suoritettiin asteittain toimeksiantajayrityksen sekä haastattelun kohteina olevien yritysten tarpeet ja aikataulut huomioiden.

2 Kiinteistöt ja arvo

Asiakasymmärrys on yksi tärkeimmistä asioista kaikessa liiketoiminnassa, koska asiakas on se jolle liiketoimintaa tehdään. Alati kiristyvässä kilpailussa asiakkaat ja heidän mieltymyksensä, arvokäsityksensä tai -kokemuksensa sekä arvostuksensa kohteet tulee tuntea yhä paremmin. Pelkkä asiakastarpeiden arvioiminen ja asiakassegmenttien määrittäminen eivät riitä luomaan enää riittävää pohjaa asiakasymmärrykselle, koska nykyään kohderyhmät ovat usein pirstoutuneita ja asiakkaat yksilöitä. Asiakas nähdään aktiiviseksi toimijaksi, joka tekee valintoja ja määrittää esimerkiksi jonkin palvelun laatukokemuksen hyväksi tai huonoksi. Samalla tavalla asiakas määrittää millaista arvoa palvelu, prosessi tai ihmiset hänelle tuottavat. (Alakoski 2014, s. 11–12) Arvon käsitteen monimuotoisuuden ymmärtäminen onkin tärkeää, jotta sitä voidaan käyttää menestyksekkäästi hyväksi liiketoiminnassa (Chernatony ym. 2000).

Myös lisäarvon luominen on laajalti toteutettu strategia kilpailuedun tavoittelussa yhä kiristyvässä kilpailussa asiakkaista (kts. esim. Band 1991; Gale 1994; Naumann 1994). Kuitenkin vähän on kirjoitettu siitä, mitä lisäarvo oikeastaan tarkoittaa ja alan kirjallisuuskin tekee harvoin eroa arvon ja lisäarvon välille. Jotta yritykset pystyisivät realisoimaan täysimääräisesti lisäarvon mahdollistamat hyödyt, on termin syvällisempi ymmärtäminen erittäin tärkeää. (Chernatony ym. 2000) Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysjohdajien käsitykset, tästä usein selviönä pidetystä käsitteestä, eroavat huomattavasti toisistaan (Chernatony ym. 1994)

Taloudellisesta arvosta puhuttaessa kiinteistöt ovat kaikessa liiketoiminnassa keskiössä, sillä suurimmalle osalle yrityksistä kiinteistöt ovat välttämättömiä ja niiden taloudellinen merkitys on huomattava. Monen yrityksen kohdalla kiinteistöt ovatkin yksi merkittävimmistä kulueristä. Paitsi, että kiinteistöt ovat välttämättömiä lähes kaikelle yritystoiminnalle, ne voidaan nähdä myös sijoituskohteina, sillä ne sitovat pääomaa ja tuottavat tuloa. (Olkkonen ym. 1997, s. 11–38)

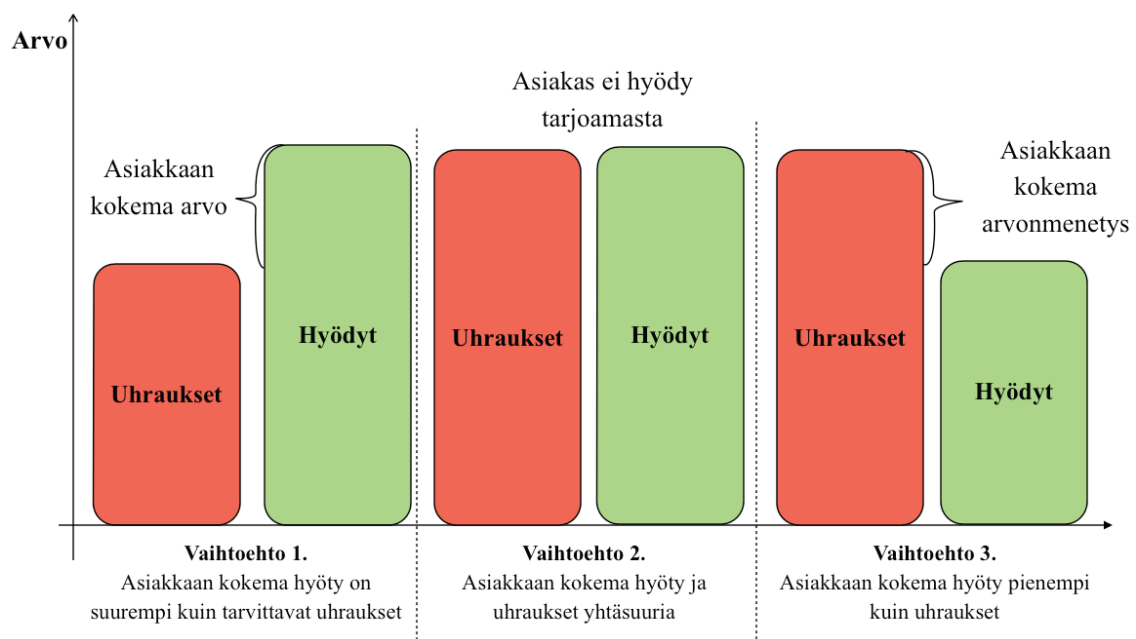
Tässä luvussa syvennyttään arvoon sekä lisäarvoon ja niiden muodostumiseen niin yleisellä tasolla kuin kiinteistöjen kohdalla. Kiinteistöjen kohdalla käsitellään lähinnä niiden taloudellista arvoa. Lisäksi luvussa perehdytään myös kiinteistömarkkinoiden erityispiirteisiin sekä erilaisiin arvonmääritysmenetelmiin.

2.1 Arvo käsitteenä yleisellä tasolla

Peruslähtökohtana arvon muodostumiseen on aina tietyn tarpeen olemassaolo eli tietynlainen niukkuus. Saman hyödykkeen arvo voi vaihdella riippuen muun muassa sekä arvon määrittäjästä että ajankohdasta. Arvon onkin usein sanottu olevan hyödykkeen kyky tyydyttää inhimillisiä tarpeita. (Virtanen 1988, s. 26–30). Tieteellisessä kirjallisuudessa arvolle on kuitenkin annettu muitakin määritelmiä: arvon on yleensä määritelty olevan yhteydessä hinnoitteluun, kuluttajien käyttäytymiseen ja strategiaan (Chernatony ym. 2000). Nämä kaikki kolme aspektia tarkastelevat arvoa hieman eri näkökulmista. Arvo käsitteenä onkin todella moniselitteinen ja monesti väärinymmärretty käsite, joten sitä on syytä tarkastella monelta kantilta (Leszinski & Marn 1997). Lisäksi arvo- ja lisäarvo -käsitteitä käytetään usein sekaisin, joten niiden eroavaisuudet on syytä tunnistaa (Grönroos 1997; Chernatony ym. 2000).

2.1.1 Arvon määritelmä liittyen hinnoitteluun

Kirjallisuudessa, missä puhutaan arvon kytköksistä hinnoitteluun, arvo on tyypillisesti määritelty olevan asiakkaiden kokemien hyötyjen ja uhrauksien välinen kompromissi (kuva 1) (Leszinski ja Marn 1997; Siponen ym. 2010, s. 20–23). Galen (1994) ja Monroen (2002) mielestä asiakkaan kokema merkittävin arvo ja hyöty voidaan pääasiassa katsoa koostuvan tuotteen laadusta. Laatu ei kuitenkaan ole ainoa vaikuttava tekijä, sillä tuotteesta koettavat uhraukset, kuten esimerkiksi tuotteesta maksettava hinta, ovat vaikuttamassa suurelta osin asiakkaan kokemaan arvoon. Lisäksi esimerkiksi asiakkaan mahdollisuus hankkia informaatiota tuotteesta ja aikaisemmat kokemukset, vaikuttavat olennaisesti ostopäätöksen syntymiseen. (Monroe 2002)



Kuva 1 Arvo hyötyjen ja uhrauksien välisenä kompromissina (Siponen ym. 2010)

Laajemmat määrittelyt arvon olemuksesta ottavat huomioon myös asiakkaan kokemat ei-rahalliset uhraukset, kuten esimerkiksi menetetyn ajan ja työn (kts. esim. Zeithaml 1988; Carotherz & Adams 1991; Naumann 1994; Treacy & Wiersema 1995; Butz & Goodstein 1997; Grönroos 1997; Kotler 2002). Tuotteen arvo onkin määritelty laajemmissa määrittelyissä nimenomaan asiakkaan perspektiivistä (Chernatony ym. 2000). Esimerkiksi Doylen (1990) mielestä arvo ei ole riippuvainen siitä mikä valmistajan panos on tuotteeseen, vaan siitä mitä kuluttaja saa siitä irti. Zeithaml (1988) tunnisti neljä erityyppistä painotusta arvon määritelmälle:

1. Matala hinta (painotus asiakkaan kokemissa uhrauksissa)
2. Asiakkaan odotusten täyttyminen (painotus asiakkaan kokemissa hyödyissä)
3. Tuotteen hinta–laatu -suhde (erotus yhden uhraus- ja yhden hyötykomponentin välillä)
4. Tuotteen kokonaisyödyt verrattuna kokonaisuhraukseen (ottaen huomioon kaikki relevantit komponentit). (Zeithaml 1988)

2.1.2 Arvon määritelmä liittyen kuluttajien käyttäytymiseen

Kirjallisuudessa, missä arvo on liitetty kuluttajien käyttäytymiseen, se määritellään enemmän asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kautta (Chernatony ym. 2000). Rokeachin (1979) mielestä arvon uskotaan olevan tietty menettelytapa tai lopputulos, joka on henkilökohtaisella tasolla tai sosiaalisesti parempi kuin jokin muu vastaava vaihtoehto. Samankaltaisen mielipiteen jakavat myös muun muassa Peter & Olson (1987) sekä Wilkie (1994), jotka määrittelevät arvon olevan mielikuvia ja kognitiivisia esityksiä asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden taustalla, jotka täydellisesti vastaavat asiakkaan tarpeita jossain tietyssä tilanteessa (Peter & Olson 1987; Schiffman & Kanuk 1987; Wilkie 1994). Sheth ym. (1991) tunnistivat viisi arvon muodostumiseen ja kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavaa tekijää: toiminnallisuus, sosiaalisuus, emotionaalisuus, kognitiivisuus ja kontekstuaalisuus.

Levittin (1980) mielestä tuote taas edustaa monimutkaista tarpeiden tyydytyksen ja arvojen klusteria asiakkaille, jotka liittävät arvon siihen miten tuote pystyy vastaamaan heidän odotuksiinsa. Esimerkiksi tuote, joka täyttää käytännön tarpeita, tuottaa toiminnallista arvoa ja tuote, joka täyttää asiakkaan itseilmaisun tarpeita, tuottaa symboliarvoa (Bhat & Reddy 1998). Lisäksi esimerkiksi Durgee ym. (1996) ja Engel ym. (2005) muistuttivat, että arvot saattavat koostua jaetuista uskomuksista tai ryhmän normeista siitä, mikä on toivottavaa ja vaikuttavat täten yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.

2.1.3 Arvon määritelmä liittyen liiketoimintaan ja strategiaan

Liiketoiminta- ja strategiakirjallisuudessa esimerkiksi Porter (1985) määritteli arvon olevan se määrä, minkä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Yritykset tuottavat arvoa asiakkaalle eri strategioilla joko pyrkien kustannusjohtajuuteen alentamalla tuotteiden kustannuksia ja täten pienentämällä asiakkaalle koituvan uhrauksen määrää tai differoimalla tuotetta ja tarjoamalla asiakkaalle kilpailijoita parempaa arvoa (Mathur & Kenyon 1997; Piercy 1997).

Naumann (1994) taas puolestaan määrittelee arvoksi yrityksen kyvyn täyttää asiakkaan odotukset tuotteiden ja palveluiden laadussa sekä arvoperusteisissa hinnoissa. Kaikki nämä kolme komponenttia tulee olla harmoniassa, jotta arvoa voidaan menestyksekkäästi tuottaa asiakkaalle. (Naumann 1994) Myös Band (1991) määritteli kolme hyvin samankaltaista piirrettä asiakkaan kokemalle arvolle: laatu, kustannukset (taloudelliset ja ei-taloudelliset) sekä ajoitus (toimitus: määrä, aika ja paikka).

Normann & Ramirez (1998) puolestaan muistuttavat, että asiakkaiden tarpeet ei pitäisi olla johtajien ainoa huolenaihe, vaan sen sijaan olisi järkevää keskittyä täydentämään ja kehittämään asiakkaiden toimintaa ja osaamista. Heidän mielestään erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa, asiakkaat ovat halukkaita maksamaan tuotteista, jotka alentavat heidän omia kustannuksiaan tai mahdollistavat heidän tehdä jotain sellaista, mitä he eivät muuten pystyisi tekemään. Tällöin toimittajalta vaaditaan hyvää asiakkaan liiketoiminnan ja siihen liittyvien tarpeiden ymmärrystä, jotta arvon tuottaminen olisi mahdollista. (Normann & Ramirez 1998)

2.1.4 Lisäarvon määritelmä

Pelkän asiakasarvon lisäksi on tärkeää ymmärtää etenkin talouskirjallisuudessa usein käytetyn lisäarvon tai lisätyn arvon käsitteiden merkitys (kts. esim. Johnson 1996; Gremillion

1998). Arvosta ja lisäarvosta kuulekin monesti puhuttavan sekaisin, mutta ne eivät ole sama asia (Grönroos 1997). Aivan kuten arvo, lisäarvokin on moniulotteinen käsite, joka tulkitaan eri tavoin ja merkitsee eri asioita eri ihmisille. Lisäarvo onkin määritelty kirjallisuudessa vähintään yhtä hajanaisesti kuin itse arvokäsitekin. (Chernatony ym. 2000)

Käsitettä lisäarvo käytetään hyvin vaihtelevasti kuvaamaan eri asioita, kuten esimerkiksi imagoa tai asiakkaalle tarjottuja lisäpalveluita (Grönroos 1997). Lisäarvoa onkin vielä hankalampi yksiselitteisesti määrittää kuin arvokäsitettä, mutta eron näiden kahden käsitteen välille pystyy kuitenkin tekemään. Lisäarvolle on tyypillistä sen vertaaminen johonkin arvotasoon, kuten esimerkiksi kilpailijoiden tarjoamaan hyötyyn. Juuri tämä vertailulähtökohta on se, mikä erottaa lisäarvon käsitteenä perinteisestä arvokäsitteestä. (Chernatony ym. 2000)

2.1.5 Arvon määritelmään liittyvät ongelmat

Monissa tutkimuksissa puhutaan arvon yksiselitteisen määritelmän vaikeudesta (kts. esim. Piercy & Morgan 1997; Woodruff 1997). Tämä johtuu arvon subjektivisuudesta, eroista asiakkaiden välillä, kulttuureiden välisistä eroista, erilaisista tilanteista, arvon määritelmästä ennen ja jälkeen transaktion sekä aineellisten ja aineettomien tarjoaman luomista eroista (Hardy 1987; Gardial ym. 1994; Naumann 1994; Wikström & Normann 1994; Assael 1995; Ravald & Grönroos 1996; Parasuraman 1997). Arvon määrittelemistä vaikeuttaa vielä se, että se on dynaaminen käsite, joka muuttuu yli ajan (Jaworski & Kohli 1993). Onkin väitetty, että asiakasarvo on luonnostaan todella moniselitteinen käsite ja, että sitä voidaan pitää yhtenä ylikäytetyimmistä ja väärinkäytetyimmistä termeistä tämän päivän liiketoiminnassa (Leszinski & Marn 1997). Lisäksi arvon moniselitteisyys ja kompleksisuus estää myös sen tehokkaan mittaamisen (Parasuraman 1997).

2.2 Erilaisia kiinteistön taloudellisia arvoja

Olkosen ym. (1997, s. 11) mukaan rakennukset muodostavat valta osan Suomen kansallisvarallisuudesta, sillä arviolta jopa kaksi kolmasosaa Suomen kansallisvarallisuudesta on sidottu rakennettuihin kiinteistöihin. Vaikka kiinteistöjen osuus Suomen koko kansallisvarallisuudesta on eittämättä suuri, osuus saattaa silti hieman vaihdella riippuen siitä mitä arvokäsitettä ja laskentamenetelmää arvioissa on käytetty. Tässä luvussa käydään läpi keskeisimmät kiinteistöihin liittyvät taloudellisen arvon käsitteet ja millaisissa tilanteissa niitä käytetään. (Olkonen ym. 1997, s. 11)

2.2.1 Markkina-arvo ja käypä arvo

Markkina-arvo on aitojen osapuolien arvio kiinteistön arvosta eli markkina-arvo kuvaa todennäköisintä hintaa, joka kiinteistöä maksettaisiin toimivilla markkinoilla. Kiinteistön markkina-arvo voidaan määrittää muun muassa kauppaa- arvomenetelmällä, tuottoarvomenetelmällä tai kustannusarvomenetelmällä. Näitä kiinteistön markkina-arvon määritysmenetelmiä käsitellään tarkemmin luvussa 2.5. IVS:n kansainvälisten arviointistandardien mukaan markkina-arvo on ”arvioitu rahamäärä, jolla hyödyke tai vastuu arvopäivänä vaihtaisi omistajaa liiketoimeen halukkaiden ja toisistaan riippumattomien ostajan ja myyjän välillä asianmukaisen markkinoinnin jälkeen osapuolten toimiessa asiantuntevasti, harkitusti ja ilman pakkoa.” Erityisesti tilinpäätösten yhteydessä kiinteistön markkina-arvoa kutsutaan myös käypäksi arvoksi. (Isoniemi 2002, s. 39; Viitanen & Falkenbach 2013, s.

8–21). Käypällä arvolla tarkoitetaan niin ikään kohteen todennäköistä kauppahintaa vapailta markkinoilla arviointihetkellä (Virtanen 1988, s. 26–30).

2.2.2 Hankintahintainen arvo

Kiinteistön hankintahintaisesta arvosta puhuttaessa tarkoitetaan sitä todellista rahamäärää, joka rakennuksen rakentamiseen on kulunut kaiken kaikkiaan. Kuluiksi lasketaan rakennusajan kaikki työt, suunnittelu- ja rakentamiskulut, materiaalit sekä kalusto, joista on vähennetty suunnitelman mukaiset poistot. Tyypillisesti hankintahintaista arvoa käytetään Suomen kunnissa kirjanpitoarvon määrittämisessä lähtökohtana. (Isoniemi 2002, s. 38)

2.2.3 Kirjanpitoarvo

Kiinteistön kirjanpitoarvo liittyy yritysten tilinpäätökseen. Yrityksen taseessa, vastattavaa puolella, tulee olla merkittynä kiinteälle omaisuudelle arvo. Tätä arvoa kutsutaan kirjanpitoarvoksi. Kirjanpitoarvo määritettiin ennen lisäämällä hankintahintaiseen arvoon mahdolliset valtion avustukset, tehdyt peruskorjaukset sekä muut arvonnkorotukset, jonka jälkeen summasta vähennettiin suunnitelman mukaiset poistot. (Olkkonen ym. 1997, s. 236; Isoniemi 2002, s. 38–41) Vuoden 2005 jälkeen pörssiyritysten kiinteistöjen kirjanpitoarvo on tullut määrittää käyvän arvon mukaan. Tilanteissa, joissa yritys päättää määrittää kiinteistönsä arvon esimerkiksi hankintamenon mukaan, täytyy sen esittää muun muassa syy käyvää arvosta poikkeamiselle, käytetyt poistomenetelmät ja taloudelliset vaikutusajat. Tällaisia tilanteita saattaa olla esimerkiksi, kun kiinteistö on vielä rakennusvaiheessa ja sen käypää arvoa ei pystytä luotettavasti määrittämään. (IFRS-standardit 2010, s. 770)

2.2.4 Jälleenhankinta-arvo

Jälleenhankinta-arvo tai uudishinta tarkoittaa sitä rahamäärää tai kustannusta, joka tarvitaan uuden ominaisuuksiltaan vastaavanlaisen rakennuksen hankintaan tai rakentamiseen vastaavalle paikalle arviointihetkellä. Jälleenhankinta-arvolla ei kuitenkaan ole yhteyttä markkina-arvoon. (Haahtela 2014, s. 91). IVS:n standardeissa puhutaan jälleenhankintakustannuksista, joka on ”kustannus toisen vastaavanlaisen hyödyn antavan hyödykkeen hankkimisesta, joka voi olla joko hyödykkeen nykyaikainen, samat toiminnallisuudet tarjoava vastine tai ko. hyödykkeen täydellisen jäljennöksen tekemisen kustannus.” (Viitanen & Falkenbach 2013, s. 60) Jälleenhankinta-arvo on aina tapauskohtainen ja siihen vaikuttavat muun muassa vallitseva markkinatilanne ja rakentamismääräykset. Jälleenhankinta-arvoa käytetään usein määrittämään kohteen arvoa esimerkiksi vakuutuskorvauksissa.

2.2.5 Nykyarvo

Nykyarvolla tarkoitetaan sitä rahamäärää, joka saadaan vähentämällä vanhan rakennuksen jälleenhankinta-arvosta rakennuksen iän, kulumisen, käyttökelpoisuuden alenemisen ja vanhanaikaisuuden johdosta tapahtunut hinnan aleneminen. Lisäksi rakennuksen nykyhintaan vaikuttavat rakennuksen kunto, hoito ja suoritettavat korjaukset. Rakennuksen nykyhintaa lasketaan rakennuksen osien iän tai kunnon perusteella. Tässä menetelmässä nykyarvo määritetään kiinteistön ns. teknisen arvon perusteella. (Haahtela 2014, s. 99–100).

Muissa kiinteistön arvon määrittämisissä, esimerkiksi tuottoarvolaskelmissa, nykyarvon avulla määritetään, mikä on tulevaisuudessa saatavan rahavirran arvo tänä päivänä. Nykyarvo määritetään diskonttaamalla eli siirtämällä tulevaisuudessa saatavan rahasumman arvo nykyaikaan. (Viitanen & Falkenbach 2013, s. 24–52).

2.2.6 Tekninen arvo

Kiinteistön tekninen arvo tarkoittaa sitä arvoa, joka saadaan kun rakennuksen jälleenhankinta-arvosta on vähennetty rakennuksen iän, käytön, käyttökelpoisuuden alentumisen tai muun vastaavan syyn johdosta tapahtunut arvon alentuminen. Kiinteistön tekniseen arvoon vaikuttavat muun muassa rakennuksen ikä ja kunto sekä sen käyttö ja hoito. Kiinteistön teknisen arvon määrittämisellä pystytään määrittämään vuotuinen teknillinen poisto eli toisin sanoen kuluminen sekä pystytään seuraamaan korjausvelan kehittymistä. Teknistä arvoa voidaan käyttää myös sisäisen vuokran määrittämisessä sisäisessä vuokrauksessa erityisesti kohteille, joille ei muuten pystyittäisi määrittämään markkina-arvoa. Kiinteistön tekninen arvo on tyypillisesti markkina-arvoa korkeampi, lukuun ottamatta taajama-alueiden asuntoja ja kaikista likvideimpiä toimitiloja. (Isoniemi 2002, s. 38–41)

2.3 Kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet

Kiinteistömarkkinoita leimaavat tietyt erityispiirteet, jotka johtuvat usein kiinteistön kytkenästä maahan. Nämä erityispiirteet vaikuttavat sekä asunto- että toimitilamarkkinoiden kiinteistöjen arvonmuodostukseen ja markkinaosapuolten toimintaan. Erityispiirteet jaetaan tyypillisesti fyysisiin ja taloudellisiin erityispiirteisiin. (Olkkonen ym. 1997, s. 25–38)

2.3.1 Kiinteistömarkkinoiden fyysiset erityispiirteet

Kiinteistöjen fyysisiä erityispiirteitä ovat niiden paikkaan sidonnaisuus, sijainnin ainutlaatuisuus ja hävittämättömyys. Paikkaan sidonnaisuus tarkoittaa sitä, että kiinteistö on aina tiettyyn paikkaan sidottu eikä sitä voi siirtää. Tästä johtuen kiinteistömarkkinat ovat aina luonteeltaan paikallisia. Sijainnin ainutlaatuisuudella tarkoitetaan sitä, että ei ole löydettävissä kahta täysin identtistä kiinteistöä sijainniltaan eikä ominaisuuksiltaan. Tämä erottaa kiinteistömarkkinat esimerkiksi tuotannontekijöiden markkinoista, jossa tuotteet ovat usein keskenään täysin samanlaisia. Sijainnin ainutlaatuisuus aiheuttaa myös sen, että alueellista ylikysyntää ei voi täysin täyttää jonkin toisen alueen tarjonnalla. Hävittämättömyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että kiinteistöä ei voi koskaan täysin hävittää, sillä vaikka toiminta loppuisi tai fyysinen rakennus kokonaan häviäisi, jää maa-alueelle edelleen arvoa. (Olkkonen ym. 1997, s. 25–38)

2.3.2 Kiinteistömarkkinoiden taloudelliset erityispiirteet

Kiinteistöjen taloudellisia erityispiirteitä ovat niukkuus, pitkäikäisyys, muunneltavuus ja kehittäminen sekä sijainnillisuus. Niukkuudella tarkoitetaan kiinteistöjen sijainnin ainutkertaisuuden aiheuttamaa niukkuutta. Tämä on myös tärkein kiinteistöjen taloudellisista erityispiirteistä, sillä esimerkiksi parhailla liikepaikoilla kaupunkien keskustassa on vain rajallinen määrä tilaa. Niukkuus ilmeneekin toimitilamarkkinoilla juuri laadukkaiden sijaintien niukkuutena. Pitkäikäisyydellä tarkoitetaan sitä, että kiinteistö on sijoituksena ja tuotannontekijänä tyypillisesti hyvin pitkäikäinen ja maapohja jopa ikuinen. Muunneltavuudella ja kehittämisellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että verrattuna moneen muuhun sijoitusinstrumenttiin, kiinteistöjen arvoon voi itse vaikuttaa muuntelemalla tai kehittämällä kiinteistöä. Taloudellisessa mielessä sijainnillisuus merkitsee sitä, että kiinteistöjen arvo on voimakkaasti sidonnainen ympäristöön ja ympäristö saattaa merkittävästi laskea tai nostaa kiinteistön arvoa. Myös merkittävä kiinteistö lähistöllä saattaa nostaa alueen muiden kiinteistöjen arvoa. (Olkkonen ym. 1997, s. 25–38)

2.4 Kiinteistöjen arvon muodostuminen

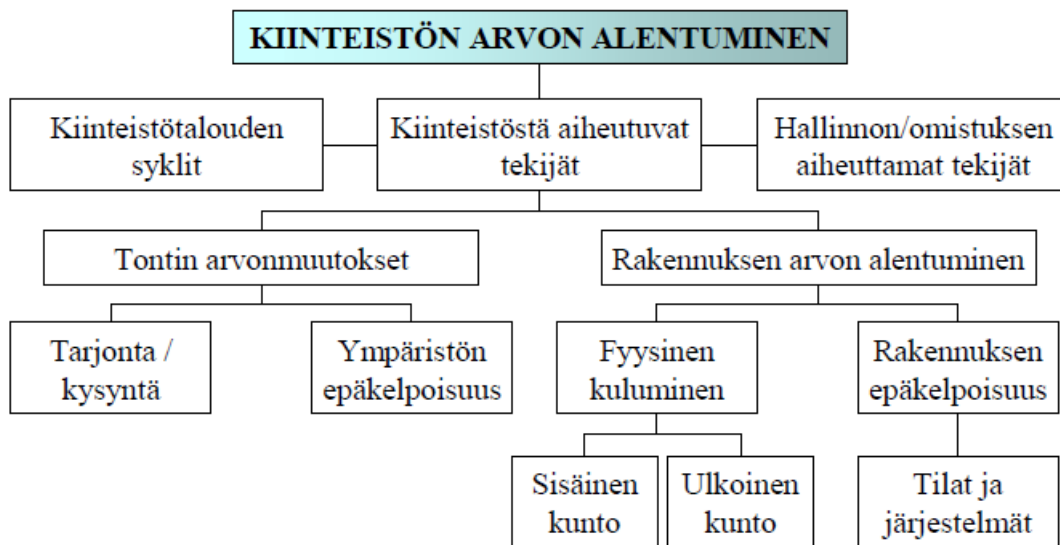
Arvoon liitetty määritelmä ”kyky tyydyttää inhimillisiä tarpeita” tarkoittaa kiinteistöjen kohdalla sitä, että maalla ja kiinteistöllä on sellainen arvo, jonka ihminen sille antaa. Käytännössä siis kiinteistön arvo on aina subjektiivinen ja ihmisen arvio siitä millaista taloudellista hyötyä tai muuta tyydytystä hän siitä kokee saavansa. Jotta näistä subjektiivisista kiinteistöjen arvostuksista saataisiin johdettua todennäköinen objektiivinen arvo, joudutaan määrittämään niin sanottu käypä arvo tai käypä hinta eli kohteen todennäköinen kauppahinta vapailla markkinoilla arviointihetkellä. Käytännössä tämä niin sanottu objektiivinen arvo eli markkina-arvo on subjektiivisten arvostusten keskimääräinen arvo. (Virtanen 1988, s. 26–30) Sijoittajan näkökulmasta kiinteistön arvo sijoittajalle riippuu siitä millaista tuottoa siitä on mahdollista saada. Esimerkiksi toimitilojen arvo sijoittajalle on peräisin yksinkertaisimmillaan toimitilojen kyvystä tuottaa kassavirtaa tulevaisuudessa, jos kohteen jäännösarvokin lasketaan vain yhdeksi kassavirtatapatumaksi. (Olkosen ym. 1997, s. 8)

Kiinteistöjen arvoon vaikuttaa melko puhtaasti taloudellisia ja muunlaisiakin arvotekijöitä. Melko puhtaasti taloudellisia arvotekijöitä ovat esimerkiksi fyysiset tekijät sekä sijainti ja muunlaisia arvotekijöitä esimerkiksi kohteen viihtyvyys sekä toiminnallisuus. Kiinteistön arvon subjektiivisuus perustuu nimenomaan jälkimmäisiin arvotekijöihin joita eri ihmiset voivat arvostaa eri tavalla. Tyypillisesti taloudelliset arvotekijät ovat objektiivisemmin määriteltävissä. Kiinteistöjen arvo muodostuu siis sekä melko objektiivisesti arvioitavissa olevista arvotekijöistä että puhtaasti subjektiivisista arvotekijöistä. (Virtanen 1988, s. 26–30)

Brysonin (1997) mukaan kiinteistön arvo koostuu kahdesta erilaisesta arvosta: käyttöarvosta ja vaihtoarvosta. Kiinteistön käyttöarvo muodostuu rakennuksen käyttäjilleen ja ympäristölle tuomasta fyysisestä hyödyistä ja vaihtoarvo on puolestaan kiinteistön omistajalleen tuomaa taloudellista hyötyä. (Bryson 1997) Nämä edellä mainitut kiinteistön arvot kuitenkin rakentuvat monista eri tekijöistä. Tällaisia tekijöitä saattavat olla esimerkiksi kiinteistön fyysiset ominaisuudet, sijainti ja sen ominaisuudet sekä taloudelliset seikat, kuten yleinen taloudellinen tilanne. Nämä ovat myös seikkoja, joita kiinteistöjen arvioijat käyttävät arvioidessaan kiinteistöjen markkina-arvoa. (Fehribach ym. 1993)

2.4.1 Kiinteistön arvonkehitykseen vaikuttavat tekijät

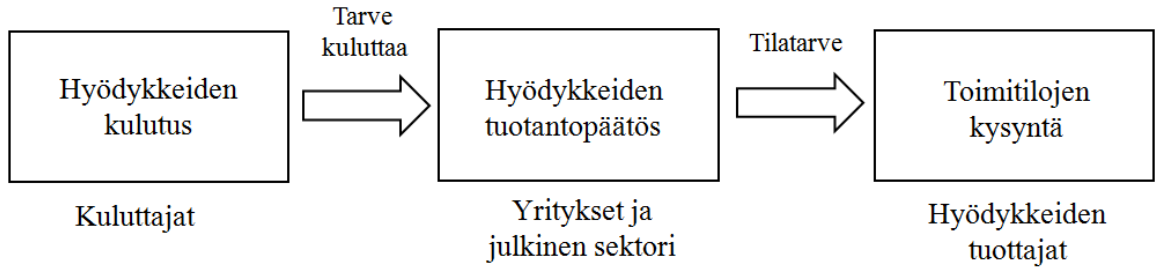
Eri tahot arvostavat ja ovat kiinnostuneita kiinteistöstä ja niiden ominaisuuksista hieman eri näkökulmista. Tällaisia tahoja voidaan nimetä tyypillisesti ainakin neljä: omistaja, käyttäjäyritys, yksittäinen käyttäjähenkilö ja yhteiskunta. (Murtomaa 2000). Omistajan kohdalla kiinteistöt eroavat esimerkiksi arvopapereista siinä, että niiden arvo saattaa alentua esimerkiksi fyysisestä kulumisesta johtuen (Olkonen ym. 1997, s. 15) Kiinteistön arvoon ja houkuttelevuuteen vaikuttavia osatekijöitä on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2 Kiinteistön arvoon vaikuttavia tekijöitä (Kykyri & Kiiras 2005, s. 5)

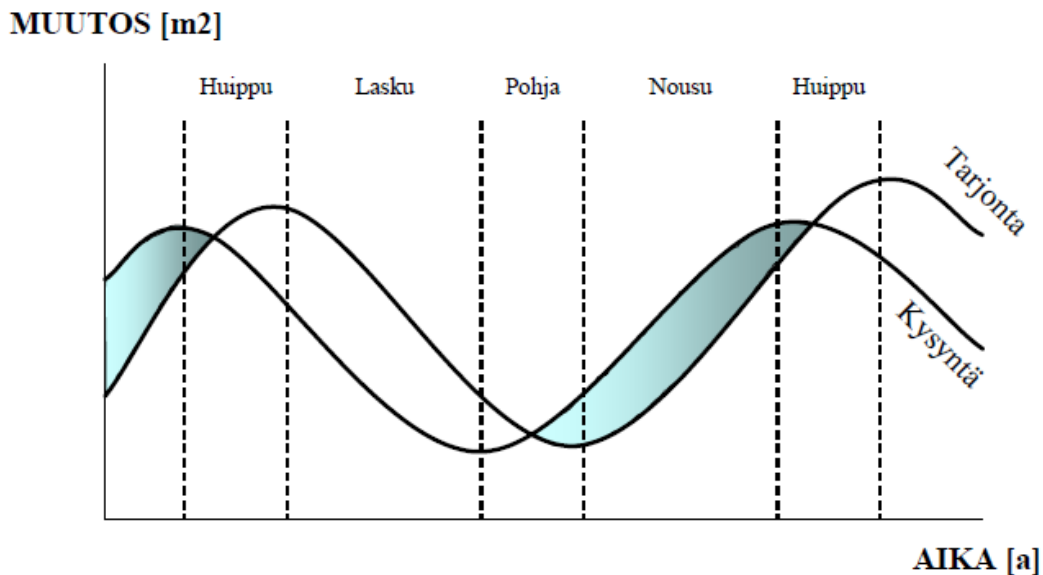
Kiinteistön arvon alentumiseen on tyypillisesti syynä liian alhaiset sopimusvuokrat tai liian korkea vajaakäyttöaste. Nämä molemmat seikat ovat yleensä seurausta siitä, että kiinteistö ei enää jostain syystä tyydytä käyttäjien tarpeita. Yleensä käyttäjien tyytymättömyyteen on syynä kohteen tekninen vanhentuminen. Tällöin kiinteistön vuokralaisten vaihtuminen on nopeaa ja vuokralaisten löytäminen alhaisemmilla hinnoilla muodostuu hankalaksi. (Murtomaa 2000) Kiinteistön arvon alentumista voidaan kuitenkin osaltaan ehkäistä asianmukaisella ylläpidolla ja kokonaisvaltaisemmilla kehityshankkeilla, kuten esimerkiksi perussparannuksilla, jolloin kohde korjataan vastamaan teknisesti ja toiminnallisesti uudisrakennusta tai käyttötarkoituksen muutoksella. Se kumpaa näistä kehitystavoista halutaan käyttää, riippuu sekä markkinoilla vallitsevasta tilanteesta, että omistajan investointihalukkuudesta. (Saari 2001) Kiinteistöt eroavat monista muista sijoitusmuodoista siinä, että kiinteistönomistaja voi myös itse vaikuttaa omistamansa kiinteistön arvoon ajanmukaistamistoimenpiteiden avulla. (Olkosen ym. 1997, s. 14)

Erityyppisten kiinteistöjen arvot muodostuvat hieman eri tavalla, johtuen niiden kysynnän luonteesta. Siinä, missä asuntojen kysyntä on suoraa ja niitä kysytään pääsääntöisesti lopputuotteina, on toimitilojen kysyntä johdettua. Lisäksi toimitilojen arvo on hyvin riippuvaista kansantalouden kehityksestä ja yritysten menestyksestä. Tämä kaikki tekee toimitilamarkkinoista todella monikasvoiset. Isossa kuvassa toimitilojen hinnat määräytyvät toimitilamarkkinoilla kysynnän ja tarjonnan vaikutuksesta ja toimitilat ovat vain yksi osa yrityksen hyödykkeiden tuotantoprosessia. Toimitilat voidaan siis nähdä yritysten tuotannon tekijöinä, kuten esimerkiksi työvoima, koneet ja laitteet sekä pääoma. Toimitilojen kysyntä on riippuvaista yritysten ja julkisen sektorin tuotantopäätöksistä, jota puolestaan ohjaa kuluttajien hyödykkeiden kysyntä. Täten voidaan sanoa, että toimitilojen kysyntä on johdettua. Kuvassa 3 on havainnollistettu toimitilan johdettua kysyntää. (Olkonen ym. 1997, s. 25-38)



Kuva 3 Toimitilojen johdettu kysyntä (Olkkonen ym. 1997, s. 25)

Myös talouden syklisyys vaikuttaa merkittävästi tilojen tarjontaan ja kysyntään, sekä täten kohteesta saatavissa olevaan kassavirtaan. Kuvassa 4 on kuvattuna tilojen kysyntää ja tarjontaa kiinteistötalouden syklin eri vaiheissa. (Kykyri & Kiiras 2005, s. 3–20)



Kuva 4 Kiinteistötalouden syklin eri vaiheet (Pyhrr ym. 1996, s. 14–26)

Leinbergerin (1993) mielestä kiinteistötalous reagoi talouden sykleihin normaalitaloutta herkemmin neljästä eri syystä:

1. Erilainen kiinteiden ja muuttuvien kustannusten suhde. Kiinteistötalouden kustannussuhde on epätavallinen, sillä jopa 70 % kustannuksista on kiinteitä. Tämä saa aikaan sen, että tilat kannattaa mieluummin pitää vuokrattuna vaikka alhaisemmallaakin vuokralla kuin kokonaan tyhjinä.
2. Pitkät vuokrasopimukset. Alalle on tyypillistä pitkät, vähintään viiden vuoden pituiset, määräaikaiset vuokrasopimukset. Taloudellisen laskusuhdanteen aikana loppuvat määräaikaiset vuokrasopimukset saavat vuokralaiset miettimään tilojen tarvetta todella kriittisesti ja tämä näkyy nopeasti vajaakäyttöasteen nousuna.
3. Uusien projektien pitkät aikajänteet. Koska vajaakäyttöaste reagoi talouden sykleihin nopeasti molempiin suuntiin, uudet projektit eivät ehdi vastaamaan kasvaneeseen tilojen

kysyntään. Kun uudet tilat lopulta valmistuvat, on talous usein ehtinyt jo kääntyä laskuun ja kysyntä vähentyä.

4. Liiallinen optimismi. Kiinteistönkehittäjät ovat usein niin innoissaan uusista mahdollisuuksista, että vaikka markkinat eivät olisi enää otolliset, projektit saatetaan loppuun rahoituksen järjestyessä. (Leinberger 1993)

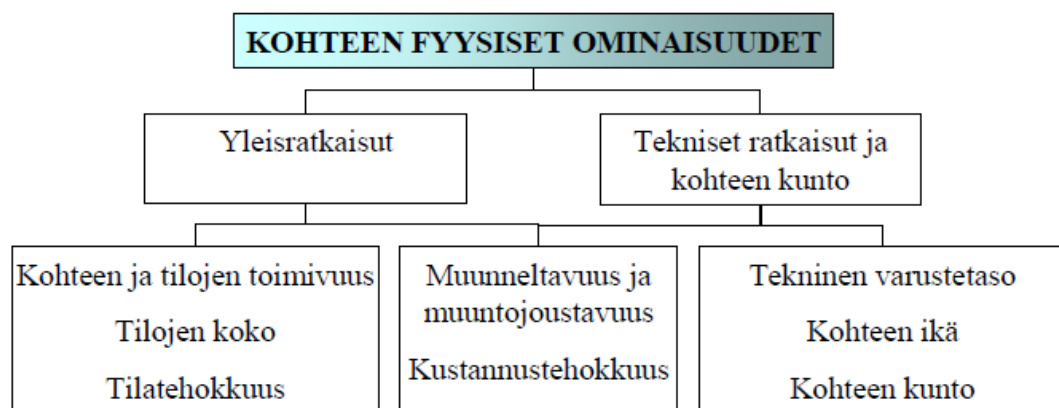
2.4.2 Kiinteistön tuottoon vaikuttavat osatekijät

Kiinteistön kokonaistuotto koostuu kahdesta pääosasta, jotka ovat kassavirta ja kiinteistön arvonnousu. Kolmantena tekijänä tyypillisesti mainitaan niin sanottu henkinen tuotto, joka vaikuttaa välillisesti sekä kassavirtaan, että kiinteistön arvonnousuun. (Kykyri & Kiiras 2005, s. 3–20) Olkkosen ym. (1997, s. 14–15) mukaan tyypillisesti sijoittaja, joka on sijoittanut kiinteistöön tulevaisuuden tarpeitaan varten, on enemmän kiinnostunut kiinteistön arvonnoususta ja sijoittaja, jonka hyvinvointi riippuu sijoituksen periodin aikana tuottamasta tulosta, on enemmän kiinnostunut kiinteistöstä saatavasta kassavirrasta.

Sekä kiinteistöstä saatavaan kassavirtaan että kiinteistön arvonnousuun vaikuttavat tekijät voidaan jakaa edelleen kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat: fyysinen kohde, ympäristö ja kohteen nykykäyttö. (Kykyri & Kiiras 2005, s. 3–20) Fyysisiä ominaisuuksia tarkasteltaessa, käyttäjien kannalta merkittäviä tekijöitä ovat erityisesti tiloihin liittyvät tekniset ja toiminnalliset seikat. Ympäristöön liittyvistä seikoista tärkein on ehdottomasti kohteen sijainti. Nykykäytön kannalta tärkeimmiksi mielletään kiinteistön palvelut ja kohteen imago. (Miles ym. 2000; Riihimäki ym. 2003)

Fyysinen kohde

Samalla alueella olevien kiinteistöjen vuokratuotot saattavat vaihdella, koska kohteen fyysiset ominaisuudet vaikuttavat vuokrien suuruuteen. Vuokralaiset arvostavat kiinteistön ajanmukaisuutta ja tilojen täytyy olla sopivat heidän tarpeisiin niin kooltaan kuin käyttötarkoitukseltaan. Nykyään erityisesti toimitilat nähdään yhä enemmän eräänlaisena käyttöliittymänä, jonka tulee varmistaa käyttäjälle oikeanlaisten järjestelmien saatavuus. Lisäksi vallitsevat trendit ja muodin suuntaukset, kuten esimerkiksi väri- ja pintaratkaisut vaikuttavat osaltaan siihen, millaiset tilat ovat haluttuja vuokralaisten keskuudessa. Kiinteistön fyysisiä ominaisuuksia onkin usein tarkoituksenmukaista päivittää ja muuttaa ilmenneiden tarpeiden mukaan. Koska tulevaisuuden tilatarpeita on yhä vaikeampi ennustaa, on myös kiinteistön muuntojoustavuudella oma vaikutuksensa kohteen tuottoon. Kuvassa 5 on kuvattuna erilaisia kiinteistöjen ominaisuuksia. (Kykyri & Kiiras 2005, s. 3–20)



Kuva 5 Kiinteistön fyysiset ominaisuudet (Kykyri & Kiiras 2005, s. 8)

Ympäristö

Ympäristön kohdalla tärkeimmät tuottoon vaikuttavat seikat liittyvät kohteen sijaintiin, koska jokaisella kiinteistöllä on oma yksilöllinen sijaintinsa, jota ei voi muuttaa. Sijainnilla voidaan tarkoittaa joko kohteen makro- tai mikrosijaintia, Makrosijainnilla tarkoitetaan kohteen sijaintia laajassa mittakaavassa, kuten esimerkiksi kaupunkia tai kaupunginosaa. Mikrosijainnilla taas puolestaan tarkoitetaan enemmän kiinteistön lähiympäristöä ja suoraan kohteeseen liittyviä tekijöitä. Mikrosijainti voidaan ymmärtää myös kohteen saavutettavuutena. (KTI 2012, s. 14) Karkeasti ottaen kohteen makrosijainti määrittää kohteesta odotettavissa olevien tuottojen tason. Esimerkiksi Suomessa pääkaupunkiseudulla toimitilavuokrat ovat selvästi korkeampia kuin muualla Suomessa. Kohteesta saatavien tuottojen tarkempi määrittäminen taas tapahtuu mikrosijaintiin liittyvien seikkojen pohjalta. (Riihimäki ym. 2003)

Toimitilojen kohdalla käyttäjät arvostavat kohteen sijaintiin ja saavutettavuuteen liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi liikenneyhteyksien toimivuutta. Lisäksi eri toimialoilla on erilaisia vaatimuksia sijainnille ja toimitilojen ympäristön ominaisuuksille. Esimerkiksi teollisuudelle ovat tärkeitä hyvät liikenneyhteydet ja kaupoille keskustasijainti. Tuottoon vaikuttavatkin monet eri ympäristön ominaisuudet ja ne ovat vahvasti kohderyhmä riippuvaisia. Myös etäisyyksillä eri kohteisiin on vaikutusta kohteen tuottoon. Etäisyyksien osalta tärkeimpinä seikkoina pidetään sekä yksilöpalveluiden, että liiketoimintaa tukevien palveluiden läheisyyttä. (Levitt 1999; Kykyri & Kiiras 2005, s. 3–20) Olkkonen ym. (1997) ovat nimenneet esimerkiksi seuraavia ympäristön ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kohteen tuottoon:

- Kohteen sijainti. (etäisyys keskustasta tai vastaavasta paikasta, ympäröivät toiminnot ja rakennukset)
- Kohteen saavutettavuus. (kävelen, polkupyörällä, autolla ja julkisella liikenteellä)
- Pysäköintipaikkojen määrä. (Olkkonen ym. 1997)

Kohteen nykykäyttö

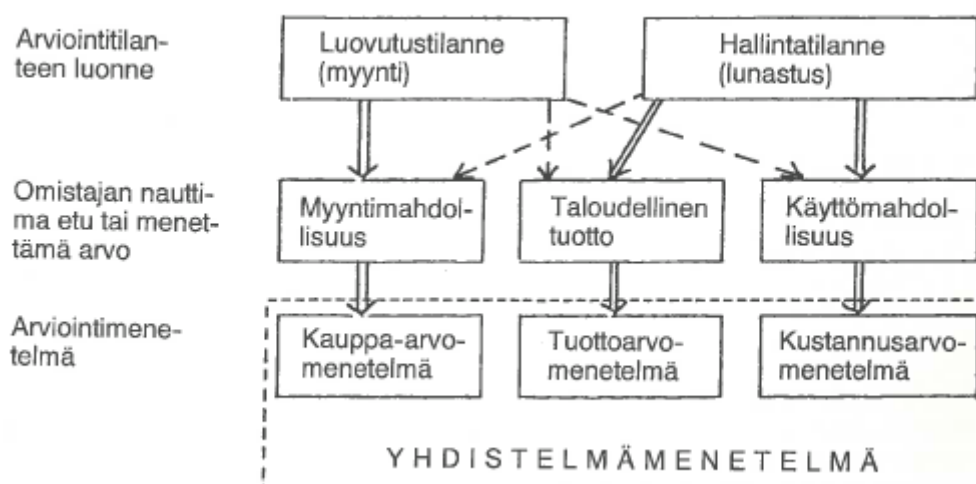
Kaavoituksen jälkeen kiinteistön käyttötarkoitus muotoutuu lähinnä kiinteistön fyysisten sekä ympäristön ominaisuuksien pohjalta, mutta myös kohteen nykykäyttöön liittyy monia tekijöitä, jotka vaikuttavat kohteen tuottoihin. Kohteen nykykäyttöön liittyvistä seikoista

erityisesti toimitilojen käyttäjiä kiinnostavat lähinnä kiinteistön käyttötarkoitukseen liittyvät tekijät ja kohteen palvelut. Nykyään toimitilojen käyttäjät vaativat kohteen omistajalta ydintoimintaa tukevia palveluita, kuten esimerkiksi hyviä kokous- ja edustustiloja sekä työpaikkaruokalaa. Tällaisten tukevien palveluiden voidaan katsoa olevan tänä päivänä yhtä tärkeitä kuin toimivat tilaratkaisut. (Riihimäki 2003) Kykyri & Kiiras (2005, s. 3–20) ovat listanneet kohteen nykykäyttöön liittyviksi tekijöiksi muun muassa seuraavia:

- Vuokralaisten toimialat ja niiden näkymät.
- Kohteen toiminnallinen imago. Tukevatko kohteen käyttäjien toimialat toisiaan, jolloin kohteelle syntyy imago juuri kyseiseen toimialaan hyvin soveltuvasta kohteesta?
- Yrityspalveluiden saatavuus. Onko alueelta saatavissa palveluita ja minkä alan vuokralaisille ne sopivat? Onko kohteeseen mahdollista kehittää palveluita vuokralaisten tarpeisiin?
- Asiakastyytyväisyys. Ovatko käyttäjät tyytyväisiä kiinteistön ominaisuuksiin ja palveluihin? (Kykyri & Kiiras 2005, s. 3–20)

2.5 Menetelmät kiinteistön taloudellisen arvon määrittämiseen

Kiinteistön taloudellisen arvon määrittämiseen on olemassa kolme pääsääntöistä menetelmää: kauppa-arvomenetelmä, tuottoarvomenetelmä eli niin sanottu kassavirtamenetelmä ja kustannusarvomenetelmä. Käytetty menetelmä valitaan tapauskohtaisesti ja valintaan vaikuttavat muun muassa kohteen laatu, arvioinnin tarkoitus ja arviointiin käytössä olevat resurssit. Arviointimenetelmän valinta on tehtävä niin, että menetelmällä saatu lopputulos on mahdollisimman oikea arvo ja kuvaa kohteen todellista markkina-arvoa mahdollisimman tarkasti. Edellä mainittujen kolmen arviointimenetelmän lisäksi on olemassa myös erilaisia yhdistelmämenetelmiä, joita sovelletaan lähinnä tietyissä erityistapauksissa. Kuva 6 havainnollistaa erilaisten arviointitilanteiden ja arviointimenetelmien välisiä yhteyksiä. (Virtanen 1990, s. 25–67)



Kuva 6 Arviointitilanteen ja arviointimenetelmän välinen yhteys (Virtanen 1990, s. 26)

2.5.1 Kauppa-arvomenetelmä

Kauppa-arvomenetelmä perustuu niin sanottuun yhden hinnan periaatteeseen eli siihen, että samankaltaisilla kohteilla käydään kauppaa samoilla hinnoilla. Se siis perustuu ajatukseen, että markkinat toimivat rationaalisesti. Kauppa-arvomenetelmässä kiinteistön käypä arvo eli kohteesta paikkakunnalla todennäköisesti maksettava hinta määritellään toteutuneiden kauppahintojen perusteella. Kauppa-arvomenetelmässä arvioitavaa kohdetta verrataan samankaltaisten kohteiden toteutuneisiin kauppoihin ja näiden vertailukauppojen avulla määritetään käypä arvo jonain tiettyinä keskilukuna, kuten esimerkiksi aritmeettisena keskiarvona, mediaanina tai moodina. Kauppa-arvomenetelmän käyttö on tyypillistä esimerkiksi asuinkiinteistöjen kohdalla, jolloin melko samankaltaisten kohteiden vertailukauppoja on yleensä saatavilla runsaasti. (Virtanen 1990, s. 25–67)

Vertailukauppa-aineistoa valitessa on tärkeää ottaa huomioon, että kiinteistömarkkinat ovat paikallisia eli paikkakunta- tai markkina-aluekohtaisia, mikä tarkoittaa sitä, että vertailukaupat tulee valita maantieteellisesti mahdollisimman läheltä arvioitavaa kohdetta. Lisäksi erityyppisillä kiinteistöillä on omat markkinansa eli vertailuun ei voi ottaa mukaan toisen tyyppisten kiinteistöjen kauppoja. Vertailukauppojen tulisi olla myös mahdollisimman tuoreita, jotta ne kuvaisivat mahdollisimman tarkasti vallitsevaa markkinahintaa. Näiden kriteerien lisäksi on olemassa myös tiettyjä seikkoja, kuten sukulaissuhteet tai monopoliasema, jotka voivat tehdä kaupasta epäedustavan ja kelpaamattoman vertailukauppa-aineistoksi. (Virtanen 1990, s. 25–67)

Kauppa-arvomenetelmää voidaan soveltaa hieman eri tavoin riippuen esimerkiksi arviointitehtävän luonteesta tai saatavilla olevien vertailukauppojen määrästä. Tyypillisimmät vertailumenetelmät ovat edustavien yksittäishavaintojen menetelmät, kokemusperäiset menetelmät ja tilastolliset monimuuttujamenetelmät. Edustavien yksittäishavaintojen menetelmässä valitaan tyypillisesti vain muutama (1-4 kpl) kaikista parhaiten sopivaa yksittäistä kauppaa ja näiden keskilukuna määritetään arvioitavan kiinteistön käypä arvo. Tämä menetelmä antaa yleensä vain hyvin karkean kuvan kohteen käyvistä arvosta ja sitä joudutaan tyypillisesti varmentamaan vielä muilla menetelmillä. Kokemusperäisessä menetelmässä vertailukaupoista saatua kiinteistön käypää arvoa korjataan joko ylös- tai alaspäin vastaamaan tarkemmin kohteen käypää arvoa, havaintojen, kokemusten tai yleisluontoisten tutkimuksien riippuvuuksien perusteella. Tilanteissa, joissa vertailukauppoja on paljon (yli 30 kpl), voidaan käyttää myös tilastollisia monimuuttujamenetelmiä, kuten esimerkiksi regressiomallia, jossa hintamallin avulla pyritään löytämään kiinteistölle mahdollisimman tarkka käypä arvo. (Virtanen 1990, s. 25–67)

2.5.2 Tuottoarvomenetelmä ja kassavirtamenetelmä

Toinen tapa, jolla kiinteän pääoman taloudellinen arvo voidaan määrittää, on tuottoarvo eli kassavirtamenetelmä, jossa tarkastellaan kohteeseen liittyviä tulo- sekä menotietoja. Tuottoarvomenetelmässä tarkastellaan sekä markkinoita yleisesti, että itse kiinteistöön liittyviä tietoja ja niiden perusteella määritellään laskelmassa käytettävät muuttujien arvot. Siinä, missä kauppa-arvomenetelmä perustuu jo tapahtuneisiin kauppoihin, perustuu tuottoarvomenetelmä kohteesta tulevaisuudessa saataviin tuottoihin, joskin myös tuottoarvomenetelmässä käytettyjen muuttujien arvot usein nojautuvat vahvasti historiatietoihin. Tuottoarvomenetelmässä kiinteistön taloudellinen arvo lasketaan pääomasta sen koko toiminnallisena käyttöaikana saatujen tuottojen nykyarvona käyttäen hyväksi tarkoituksenmukaista korkokantaa. Eri arvohetkinä tulevaisuudessa kohteesta saatavat tuotot siis dis-

kontataan nykyhetkeen eli muutetaan yhteismitallisiksi korkokannan avulla. (Virtanen 1990, s. 55–59; OECD 2009, s. 29–36)

Meno- ja tulotietojen lisäksi kiinteän pääoman taloudelliseen arvoon vaikuttaa olennaisesti myös kohteen käytön jälkeen jäljelle jäävä jäännösarvo, joka myös diskontataan nykyhetkeen. Jäännösarvo voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen se on silloin, kun toiminnallisen käyttöön jälkeen kohde voidaan korjata uutta vastaavaan tilaan pienemmällä kustannuksella kuin uuden vastaavan kohteen hankkiminen kustantaisi. Negatiivinen jäännösarvo taas muodostuu silloin, kun käyttöön jälkeen kohteen hyödyntäminen on hankalaa ja sen purkamisesta sekä hävittämisestä syntyy kustannuksia. (Virtanen 1990, s. 55–59; OECD 2009, s. 29–36)

Tuottoarvomenetelmä soveltuu hyvin vakaata kassavirtaa tuottavien vuokrattavien kohteiden, kuten esimerkiksi toimitilojen arviointiin. Tuottoarvomenetelmä on kuitenkin hyvin herkkä pienillekin muutoksille valittujen muuttujien arvoissa ja pitkälle tulevaisuuteen ulottuviin laskelmiin liittyykin huomattavia epävarmuustekijöitä. Tuottoarvomenetelmän tueksi tehdäänkin yleensä erilaisia herkkyyyslaskelmia, joiden avulla pyritään varautumaan muuttuneisiin skenaarioihin. Tuottoarvolaskelma suoritetaan joskus karkeasti myös suoraan pääomituksena, jolloin kiinteistön suuntaa-antava arvo saadaan yksinkertaisesti jakamalla ensimmäisen vuoden tuotot valitulla korkokannalla. (Virtanen 1990, s. 55–59; OECD 2009, s. 29–36)

2.5.3 Kustannusarvomenetelmä

Kustannusarvomenetelmässä kiinteistön käypä arvo määritetään sen todellisten tai todennäköisten rakennus- tai tuotantokustannusten perusteella. Kustannusarvomenetelmän ajatuksena on, että rationaalinen ostaja ei ole valmis maksamaan kohteesta enempää kuin vastaavanlaisen kiinteistön rakentaminen tai hankkiminen muuten maksaisi. (Virtanen 1990, s. 60–62)

Kustannusarvomenetelmä on yleensä viimesijainen menetelmä kiinteistön arvioinnille, kun kauppa-arvomenetelmä tai tuottoarvomenetelmä ei sovellu kohteen arviointiin. Tällaisia kiinteistöjä ovat kohteet, joille ei löydy kauppa-arvoa eikä tuottoarvoa, kuten esimerkiksi kirkot ja museot. Joskus myös uudiskohteita arvioidaan kustannusarvomenetelmällä, koska kohteen kustannukset ovat tällöin hyvin tiedossa. (Virtanen 1990, s. 60–62)

Kustannusarvomenetelmän käyttäminen yksinään on usein melko hankalaa, sillä menetelmällä saatu arvo ei läheskään aina heijasta ihmisten arvostusten mukaista todellista markkina-arvoa, sillä tyypillisesti kiinteistön käyttöarvo ja markkina-arvo eivät ole suoraan riippuvaisia kohteen tuotantokustannuksista. Myös vanhojen kohteiden arviointi menetelmällä on pulmallista, sillä niihin on tehtävä paljon laskennallisia poistoja joihin taas puolestaan liittyy paljon epävarmuustekijöitä. Lisäksi maa-alueiden arviointi on menetelmällä hankalaa, sillä maalla ei ole valmistuskustannuksia. Kaiken kaikkiaan kustannusarvomenetelmä on melko työläs menetelmä ja sitä käytetään pääasiassa täydentävänä tai kontrolloivana menetelmänä muille arviointimenetelmille. (Virtanen 1990, s. 60–62)

2.5.4 Yhdistelmämenetelmät

Tilanteissa, missä mikään edellä mainituista menetelmistä ei sovellu kiinteistön arvon määrittelyyn selkeästi muita paremmin, tulee kysymykseen erilaiset yhdistelmämenetelmät

jotka ovat kolmen perusmenetelmän erilaisia yhdistelmiä. Käytännössä näitä menetelmiä on kaksi erilaista: väliarvomenetelmä, jossa kiinteistön arvo lasketaan kaikilla kolmella arviointimenetelmällä ja käypä arvo saadaan näiden arvojen keskiarvosta sekä summamenetelmä, jossa kiinteistön eri osille lasketaan arvot ja kiinteistön käypä arvo saadaan näiden osien summana. Lisäksi on olemassa vielä joitain muita yhdistelmämenetelmiä tiettyihin erikoistilanteisiin, kuten esimerkiksi arvosuhdemenetelmä ja erotusarvomenetelmä. (Virtanen 1990, s. 62–67)

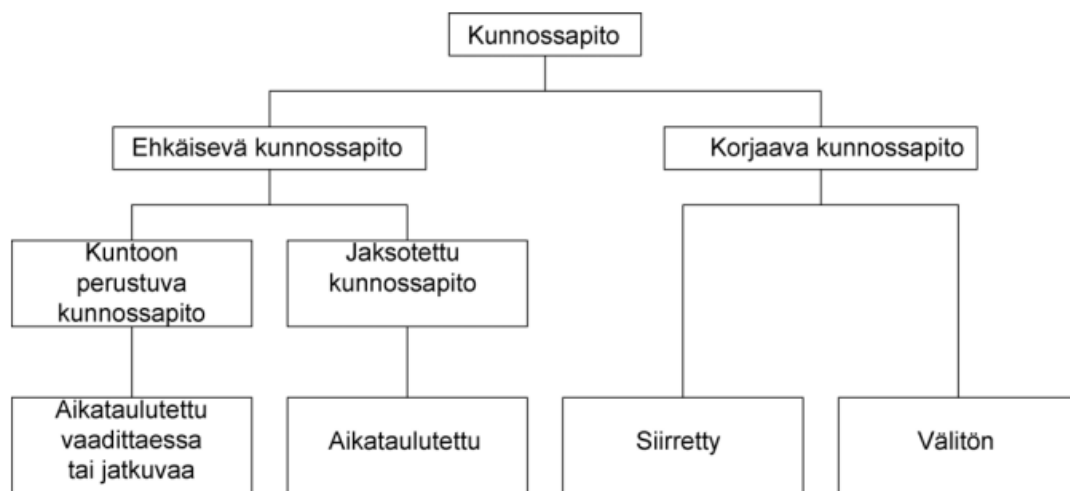
3 Kunnossapito

Yhteiskunnassa on paljon erilaisia prosesseja, jotka tuottavat erilaisia hyödykkeitä. Yhteistä näille kaikille prosesseille on niiden muuttuminen ajan saatossa, kuten kuluminen ja sen seurauksena vikaantuminen. Tällaisia kulumiselle alttiita prosesseja esiintyy kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla aina terveydenhuollosta, teollisuuteen ja kiinteistöihin. On siis selvää, että erilaista kunnossapitoakin tarvitaan yhteiskunnassa paljon, jotta prosessien vikaantumisesta johtuvia häiriöitä pystytään välttämään. Esimerkiksi tämän päivän teollisessa tuotannossa, jossa tuotantoprosessit ovat erittäin riippuvaisia toisistaan ja aikataulut tiukkoja, on tärkeää, että laitteistoon pystytään luottamaan ja se toimii tehokkaasti (Järviö ym. 2007, s. 11–14). Toisaalta taas esimerkiksi kiinteistöjen kohdalla intresseissä saattaa olla esimerkiksi kiinteistön markkina-arvon säilyttäminen tai jatkuva ja vakaa vuokratuotto. Tämäkin vaatii asianmukaista kunnossapitoa. (Aho 2000, s. 7–9) Kunnossapidon on perinteisesti ymmärretty olevan pelkästään vikojen korjausta. Tämä määritelmä on kuitenkin nykyaikaisessa globaalissa toimintaympäristössä aivan liian suppea ja kunnossapito on paremminkin käyttöomaisuuden tuottokyvyn ylläpitämistä, säätämistä ja säilyttämistä. (Järviö ym. 2007, s. 11–14)

Virallisempi määritelmä kunnossapidosta löytyy Suomen Standardoimisliiton SFS:n julkaisemasta Euroopan unionin SFS-EN 13306:2010 -standardista, jossa kunnossapitoa kuvaillaan seuraavasti: ”Kaikki koneen elinjakson aikaiset tekniset, hallinnolliset ja liikkeenjohdolliset toimenpiteet, joiden tarkoituksena on ylläpitää tai palauttaa koneen toimintakyky sellaiseksi, että kone pystyy suorittamaan halutun toiminnon.” (SFS-EN 13306:2010, s. 8) Kansallisessa, SFS-EN 13306:2010 -standardia täydentävässä, PSK 6201:2011 -standardissa kunnossapito on määritelty myös hyvin samansuuntaisesti, joskin merkitystä on laajennettu koskemaan koneen sijasta kohdetta: ”Kunnossapito on kaikkien niiden teknisten, hallinnollisten ja johtamiseen liittyvien toimenpiteiden kokonaisuus, joiden tarkoituksena on säilyttää kohde tilassa tai palauttaa se tilaan, jossa se pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon sen koko elinjakson aikana.” (PSK 6201:2011, s. 2)

3.1 Erilaisia kunnossapidon kategorioita

Kunnossapito voidaan luokitella useisiin eri kunnossapidon kategorioihin. Lähteestä riippumatta, kunnossapidon pääkategoriat ovat kuitenkin tyypillisesti jaettu aina hyvin samankaltaisesti ajallisesti: ennen kohteen rikkoontumista tapahtuvaan kunnossapitoon ja kohteen rikkoontumisen jälkeen tapahtuvaan kunnossapitoon. Näiden pääkategorioiden alalajien jaottelussa on enemmän eroavaisuuksia eri lähteiden välillä, mutta periaate niissä on kuitenkin aina hyvin samankaltainen. (Lind & Musingo 2012) Kuvassa 7 on kuvattuna SFS-EN 13306:2010 -standardin mukainen eri kunnossapitokategorioiden luokittelu ja alalajit.



Kuva 7 Kunnossapidon kategoriat ja alalajit (SFS-EN 13306:2010, s. 34)

Kansallinen PSK 6201:2011 -standardi luokittelee kunnossapidon tyypit hieman eri tavalla ja tarkastelee asiaa hieman eri näkökulmasta kuin kuvassa 7 on esitetty. Siinä ehkäisevä kunnossapito on korvattu suunnitellulla kunnossapidolla ja korjaava kunnossapito häiriökorjauksella. Siinä missä kunnossapidon toimenpiteet on jaettu proaktiivisiin ja reagoiviin kuvassa 7, PSK 6201:2011 -standardi luokittelee kunnossapidon tyypit kategorioihin sen mukaan ovatko ne suunniteltuja vai aiheuttavatko ne prosessiin häiriön. Luokittelu kuitenkin rakentuu pääpiirteittäin samoista elementeistä kuin SFS-EN 13306:2010 -standardin mukainen luokittelukin. (PSK 6201:2011, s. 22)

3.1.1 Korjaava kunnossapito

Korjaava kunnossapito (corrective maintenance), joka tunnetaan myös nimillä konerikko- (breakdown), vikaperusteinen- (failure based) tai suunnittelematon kunnossapito (unplanned maintenance), on yksinkertaisin klassinen kunnossapidon tapa, jossa konetta tai kohdetta käytetään kunnes se menee rikki tai siinä havaitaan vika. (Lind & Muyingo 2012) Korjaavaa kunnossapitoa kutsutaan Suomessa kansanomaisesti usein myös korjaukseksi, mutta tässä tutkielmassa käytetään SFS-EN 13306:2010 -standardissa määriteltyä termistöä sekaannusten välttämiseksi. Standardi määrittää korjaavan kunnossapidon seuraavasti: ”kunnossapitoa, jota tehdään vian havaitsemisen jälkeen tavoitteena saattaa kohde tilaan, jossa se voi toteuttaa vaaditun toiminnon.” (SFS-EN 13306:2010, s. 22) Korjaavassa kunnossapidossa toimenpiteet kohdistuvat kohteeseen siis ainoastaan havaitun vikaantumisen jälkeen. Korjaava kunnossapito voidaan jakaa kahteen alalajiin sen mukaan suoritetaanko kohteen korjaustoimenpiteet välittömästi vai viiveellä havaitun vikaantumisen jälkeen. Korjaavan kunnossapidon alalajit ovat siirretty ja välitön kunnossapito. (Lind & Muyingo 2012)

Tyypillisesti korjaavan kunnossapidon strategiaa käytetään silloin kuin vikaantumisen aiheuttamat kustannukset tai muut haitat ovat pieniä. Jos vikaantumisen aiheuttamat kustannukset ovat merkittäviä, korjaavaa kunnossapitostrategiaa noudattaessa tulee olla riittävästi henkilöitä ja tarvittavia materiaaleja, jotta havaitun vikaantumisen korjaaminen nopeasti on mahdollista. Korjaavan kunnossapidon strategia on ongelmallinen monissa tapauksissa, sillä se saattaa johtaa hankaluuksiin etenkin tilanteissa, joissa odottamaton vikaantuminen

aiheuttaa häiriön ”väärään aikaan” ja johtaa odottamattoman korkeisiin kustannuksiin. Lisäksi siinä vaiheessa, kun kohde on jo vikaantunut, joudutaan usein kunnossapitotoimenpiteitä kohdentamaan myös muualle kuin itse kohteeseen, koska vikaantunut kohde on jo saattanut aiheuttaa merkittäviä vaurioita muihin kohteisiin. Tällaiset tilanteet ovat tyypillisiä silloin, kun strategiana on käyttää pelkästään korjaavaa kunnossapitoa. (Lind & Muyingo 2012)

3.1.2 Ehkäisevä kunnossapito

Ehkäisevä kunnossapito (preventive maintenance) tarkoittaa kunnossapitoa, jota tehdään ilman, että mitään vikaantumista on edes vielä ehtinyt tapahtua. Kuten nimikin indikoi, on ehkäisevän kunnossapidon tarkoitus nimenomaan varmistaa, että mitään vikaantumista ei pääse tapahtumaan. (Lind & Muyingo 2012) SFS-EN 13306:2010 -standardi määrittelee ehkäisevän kunnossapidon seuraavasti: ”määrätyin välein tai suunniteltujen kriteerien täytyessä suoritettu kunnossapito jolla pienennetään vikaantumisen todennäköisyyttä tai kohteen toiminnan heikkenemistä.” (SFS-EN 13306:2010, s. 20) Ehkäisevä kunnossapito tyypillisesti jaetaan kahteen alakategoriaan, jotka ovat jaksotettu kunnossapito (predetermined maintenance) ja kuntoon perustuva kunnossapito (condition-based maintenance), kuten kuvassa 7 on esitetty (Lind & Muyingo 2012).

Jaksotettu kunnossapito (predetermined maintenance) on kunnossapitoa, jossa kunnossapitotoimenpiteet suoritetaan tietyin aikavälein riippumatta siitä, mikä kohteen todellinen kunto on (Lind & Muyingo 2012). SFS-EN 13306:2010 -standardi kuvaa jaksotettua kunnossapitoa seuraavasti: ”ehkäisevää kunnossapitoa, joka tehdään ennalta määritettyjen aikajaksojen tai käytön määrän mukaan, mutta ilman edeltävää toimintakunnon tutkimusta.” (SFS-EN 13306:2010, s. 20) Tyypillinen esimerkki jaksotetusta kunnossapidosta ovat erilaiset määräaikaishuollot, joissa kohteelle suoritetaan kunnossapitotoimenpiteitä määrävälein. Jaksotetun kunnossapidon kunnossapitotoimenpiteiden tiheys suunnitellaan tyypillisesti valmistajan suosituksiin tai lainsäädäntöön perustuen. Suositukset voivat pohjautua esimerkiksi käyttötunteihin tai tiettyyn käyttöikään, joiden tullessa täyteen kohteeseen tulee kohdistaa kunnossapitotoimenpiteitä. Jaksotetun kunnossapidon ehdottomia etuja ovat sen helppo organisointi ja varaosien tilausvälin ja -määrän määrittämisen helppous. Lisäksi kunnossapitotoimenpiteiden kustannukset ovat helposti ennustettavissa ja jakautuvat tasaisesti. (Wood 2003)

Tianin ym. (2010) sekä Lindin & Muyingon (2012) mielestä jaksotettuun kunnossapitoon liittyy kuitenkin tyypillisesti kunnossapidon tason optimoinnin vaikeus ja yritykset usein joko ylimitoittavat tai alimitoittavat kunnossapitotoimenpiteet. Ylimitoittamista tapahtuu, koska yrityksillä on tapana asettaa kunnossapitotoimenpiteitä liian paljon ja liian usein suoritettaviksi. Yksi merkittävä syy liialliseen kunnossapitoon on valmistajien tai toimittajien osille antamat suositukset, joiden motiiveina eivät yleensä ole esimerkiksi kustannusten pienentäminen vaan vikaantumisen riskin minimoiminen. (Tian ym. 2010; Lindin & Muyingo 2012). Tsangin (2002) mukaan valmistajalla tai toimittajalla ei ole yleensä tunteista kyseisestä kohteesta, tuotteen käytöstä kohteessa tai kohteessa vallitsevista olosuhteista, joten he ylimitoittavat kunnossapitotarpeet. Tämä kaikki yhdessä johtaa resurssien tuhlaamiseen ja kohteen tai komponentin käyttöikä jää maksimoimatta. (Wood 1999; Moubray 2001; Tsang 2002) Kunnossapitotoimenpiteiden alimitoittaminen taas puolestaan johtuu tyypillisesti siitä, että kyseisen prosessin seurannassa on puutteita, jolloin yllättäviä vikaantumisia pääsee tapahtumaan. Aikataulutetun ja jaksotetun kunnossapidon yksi on-

gelmistä onkin siis kunnossapidon määrän optimointi, joka johtaa ylimääräisiin kustannuksiin. (Tian ym. 2010)

Kuntoon perustuva kunnossapito puolestaan on ehkäisevää kunnossapitoa, jossa seurataan kohteen kuntoa tai suorituskyvystä kertovia parametreja ja toimitaan havaintojen pohjalta. Valvonta voi tapahtua joko aikataulutetusti, jatkuvasti tai sitä tehdään tarpeenmukaisesti. (Raheja ym. 2006; Järviö ym. 2007, s. 52) SFS-EN 13306:2010 -standardissa kuntoon perustuva kunnossapito on määritelty seuraavasti: ”ehkäisevä kunnossapito, johon sisältyy kunnanvalvontaa ja/tai tarkastamista ja/tai testausta, tulosten analysointia sekä näiden ohjaamaa kunnossapitoa.” (SFS-EN 13306:2010, s. 20) Kuntoon perustuvassa kunnossapidossa kunnossapitotoimenpiteiden laukaisimena toimii aina kohteen kunnossa tai suorituskyvyssä havaittu muutos (Raheja ym. 2006; Järviö ym. 2007, s. 52) Juuri oikeaan aikaan tapahtuva kunnossapito maksimoi jokaisen kohteen tai komponentin käyttöiän ja auttaa optimoimaan kunnossapidon tarvetta (Wood 1999). Kuntoon perustuva kunnossapito tarjoaa vaihtoehdon jaksotetulle kunnossapidolle, jossa vikaantumisen oletetaan tapahtuvan aina tietyin aikavälein (Ellis 2008).

Hornerin ym. (1997) mukaan kuntoon perustuvassa kunnossapidossa optimaalinen aika kunnossapitotoimenpiteiden suorittamiseksi määritetään valvomalla kohteen ja siihen liittyvien komponenttien kuntoa monilla eri tavoilla, riippuen kohteen ominaisuuksien asettamista vaatimuksista. Heidän mukaansa kunnan valvontatavat voivat vaihdella yksinkertaisista visuaalisista tarkastuksista aina yksityiskohtaisiin automaattisiin valvontajärjestelmiin, jotka hyödyntävät erilaisia arviointityökaluja ja -tekniikoita. (Horner 1997) Knappin ym. (2000) mielestä, mikäli valvonta pystytään järjestämään kustannustehokkaasti, pystyy se tarjoamaan pätevää informaatiota kohteen lähestyvistä vikaantumisista ja mahdollistaa kohteen kuntoon perustuvan kunnossapidon suunnittelun tehokkaasti, päinvastoin kuin kallis, tietyin aikavälein suoritettu, jaksotettu tai korjaava kunnossapito. Blochin & Geitnerin (1999) mukaan jokin signaali tai merkki edeltää jopa 99 % kaikkia vikaantumisia, joten kuntoon perustuvaa kunnossapitoa voidaan käyttää menestyksekkäästi näiden indikaattoreiden pohjalta. Kuntoon perustuvan kunnossapidon käyttäminen saattaa kuitenkin johtaa piileviin vikoihin laitteissa joita käytetään satunnaisesti. Tsang (1995) suositteleekin tällaisten laitteiden kohdalla suoritettavan säännöllisiä tarkastuksia, jotta niiden kunnosta voidaan varmistua. (Tsang 1995) Hornerin ym. (1997) mukaan kuntoon perustuvan kunnossapidon käyttäminen ei ole kuitenkaan järkevää tilanteissa joissa kustannustehokkaita ja luotettavia valvontajärjestelmiä ei ole saatavilla. Kuntoon perustuvan kunnossapidon menestyksessä käyttäminen vaatii nk. robusti-analyysiä kohteen luotettavuudesta ja tietoja kunnossapitotoimenpiteiden taloudellisista vaikutuksista (Crespo Marquez & Sánchez Herguedas 2004). Lisäksi tarvitaan hyvää ymmärrystä vikaantumistavoista ja -määristä, eri kohteiden kriittisyydestä sekä eri kunnossapitostrategioihin liittyvistä tuotto- ja kustannusvaikutuksista (Ellis 2008). Buswell & Wright (2004) mainitsivat myös, että kuntoon perustuvan kunnossapidon yksi perusedellytyksistä on väärin hälytysten määrien minimoiminen ja nopea reagoiminen oikeisiin vikaantumisiin.

3.1.3 Ennakoiva kunnossapito

Korjaavan ja ehkäisevän kunnossapidon lisäksi usein myös ennakoiva tai ennustava kunnossapito (predictive maintenance) luokitellaan omaksi kunnossapidon pääkategoriakseen, vaikka sitä ei SFS-EN 13306:2010 -standardin kuvasta 7 löydykkään (Mobley 2002, s. 4–17). Toisinaan taas ennakoiva kunnossapito luokitellaan yhdeksi ehkäisevän kunnossapidon alalajiksi (kts. esim. Lind & Muyingo 2012). SFS-EN 13306:2010 -standardi mää-

rittelee ennakoivan kunnossapidon seuraavasti: ”kuntoon perustuvaa kunnossapitoa, jonka tehtävät perustuvat toistuviin analyysihin tai tiedettyjen ilmiöiden pohjalta tehtyihin ennusteisiin, ja merkittäviin kohteen toimintakunnon heikkenemistä kuvaaviin muuttujiin.” (SFS-EN 13306:2010, s. 22)

Vaikka ennakoiva kunnossapito nähdään usein esimerkiksi jonkin tietyn kohteen mekaanisten tai sähköisten osien kunnon seuraamisena, Mobley (2002, s. 4–17) mielestä nämä ovat vain ennakoivaan kunnossapitoon liittyviä työkaluja ja itse ennakoivan kunnossapidon konsepti on paljon kokonaisvaltaisempi. Yksittäisten toimenpiteiden sijaan, ennakoivaan kunnossapitoon liittyy läheisesti kohteen kokonaisvaltainen tuottavuuden, laadun ja tehokkuuden parantaminen. Ennakoiva kunnossapito on filosofia, jossa käytetään kustannustehokkaimpia työkaluja, joiden avulla saadaan tietoa kohteen todellisesta tämänhetkisestä kunnosta ja tämän tiedon pohjalta aikataulutetaan kunnossapitotoimenpiteet juuri tarvittaessa tapahtuvaksi. Ennakoivassa kunnossapidossa käytetään erilaisten keskiarvolaskelmien sijaan suoraa kohteen kunnon reaaliaikaista seurantaa, jonka avulla saadaan kohteesta todennukaista tietoa. Tyypillisimmät ennakoivan kunnossapidon työkalut ovat värinän seuranta, prosessien parametrien valvonta, termografia, tribologia ja visuaaliset tarkastukset. (Mobley 2002, s. 4–17) Gubbin ym. (2013) mielestä teollinen internet mahdollistaa ennakoivan kunnossapidon kehittymisen entistä kokonaisvaltaisemmaksi ja tarkemmaksi, koska sen avulla pystytään luomaan aivan uudenlaisia työkaluja ennakoivan kunnossapidon toteuttamiselle ja erilaisten laitteiden kommunikoiminen keskenään helpottuu.

3.1.4 Muita kunnossapidon kategorioita

Edellä mainittujen kunnossapitokategorioiden lisäksi kirjallisuudesta löytyy myös muita, hieman harvinaisempia kunnossapidon alalajeja. Yksi tällainen on muun muassa opportunistinen kunnossapito (opportunistic maintenance), joka on usein asemoitu ehkäisevän kunnossapidon yhdeksi alalajiksi. Opportunistinen kunnossapito perustuu ajatukseen, että tietyt kunnossapitotoimenpiteet on järkevää hoitaa silloin, kun niiden suorittamiseksi havaitaan tilanne, jolloin ne on mahdollista hoitaa kustannustehokkaasti. Tyypillisesti tällainen tilanne saattaa syntyä, kun jokin korjaava toimenpide voidaan suorittaa myös toiselle ennalta havaitsemattomalle vikaantuneelle tai vikaantumassa olevalle kohteelle samalla kertaa. Tällöin tapahtuu tavallaan kunnossapidon uudelleen aikataulutusta ja voidaan säästää mittakaavaetuja, koska pystytään hoitamaan suurempi määrä kunnossapitotoimenpiteitä yhdellä kertaa. (Lind & Muyingo 2012) Opportunistisen kunnossapidon toteuttamiseksi voidaan käyttää Sarangan (2004) esittelemää geneettistä algoritmia tai Kuhnin ja Madanatin (2006) robusti-optimointia. Näiden menetelmien avulla voidaan määrittää tarvitseeko jokin tietty kohde opportunistista kunnossapitoa ja kuinka kustannustehokasta opportunististen kunnossapitotoimenpiteiden kohdistaminen kohteeseen olisi verrattuna alkuperäiseen kunnossapitosuunnitelmaan. (Saranga 2004; Kuhn ym. 2006) Todellisuudessa opportunistisen kunnossapidon systemaattinen hyödyntäminen on kuitenkin monissa tilanteissa melko hankalaa sen monimutkaisuuden takia (Lind & Muyingo 2012).

3.2 Kunnossapidon trendit

Moubray (1997) kuvaili, että kunnossapidossa on ollut kolme eri aikakautta. Ennen toista maailmansotaa vallalla oli ensimmäisen aikakauden aika, jolloin vallitsi mentaliteetti, että kohteita korjattiin vasta kun ne olivat rikki. Kunnossapidon toisen aikakauden aikaan, 1950- ja 1970-luvun välissä, alkoi ehkäisevä kunnossapito yleistyä. 80-luvun alusta, aina näihin päiviin asti, on ollut käynnissä kunnossapidon kolmas aikakausi, jolloin erityisesti

kuntoon perustuva kunnossapito on yleistynyt räjähdysmäisesti. (Moubray 1997) Monilla eri teollisuudenaloilla onkin alettu siirtymään yhä enemmän pois jaksotetusta ja aikataulutetusta kunnossapidosta kohti kuntoon perustuvaa kunnossapitoa (Lind & Muyingo 2012). Muun muassa merenkulkuala (Mokashi ym. 2002; Gunnarson & Andersson 2006), elintarviketeollisuusteollisuus (Tsarouhas 2007) ja junateollisuus (Allström & Bengtsson 2002) ovat olleet vahvasti tässä kehityksessä mukana.

Jatkuva teknologian kehittyminen on mahdollistanut yhä paremman ja tarkemman kuntoon perustuvan ja jopa ennakoivan kunnossapidon kehittämisen (Lind & Muyingo 2012). Monet yritykset, jotka valmistavat erilaisia kunnonvalvontaan liittyviä teknologioita, tekevät tiivistä yhteistyötä kyseisten teknologioiden käyttäjien kanssa. Tarkastelemalla tarkemmin kunnossapitoteknologioiden kehitystrendejä, on nähtävissä, että kohteiden kunnonmäärittästeknologioiden kehitys on aina vain enemmän menossa virheitä havaitsevasta teknologiasta virheitä ennakoivan teknologian suuntaan. (Kumar 2008) Nykyään kohteista saadaan valtava määrä dataa, jonka pohjalta pystytään ennustamaan ja laskemaan malleja, joiden avulla on mahdollista ennustaa esimerkiksi tulevaisuudessa tapahtuvien vikaantumisien ajankohtia ja muita merkityksellisiä tapahtumia. (Lind & Muyingo 2012) Perinteinen tavoite menneinä vuosina liittyen kunnonvalvontatekniikkoihin on ollut, että niiden avulla voitaisiin aikaisessa vaiheessa ennustaa mahdollisia vikaantumisia seuraamalla tiettyjä tarkkaan valittuja parametreja. Nykyään laajasti tunnustettu fakta on, että järkevällä kunnonvalvonnalla voidaan tehokkaasti optimoida ja kontrolloida yhä laajenevaa määrää kunnossapitoon liittyviä ongelmia ja haasteita. Tulevaisuudessa jopa itse itseään kunnossapitavat järjestelmät tulevat todennäköisesti olemaan mahdollisia, ainakin jossain määrin. (Kumar 2008)

Gubbi ym. (2013) näkevät teollisen internetin luovan mahdollisuuksia myös kunnossapidon toteuttamiselle tulevaisuudessa. He muistuttavat, että erilaiset sensorit ovat olleet jo pitkään tärkeitä esimerkiksi tehtaissa. Niiden avulla on valvottu jo vuosikymmeniä muun muassa turvallisuuteen, automaatiojärjestelmiin ja ilmanvaihtoon liittyviä asioita. Viimeisien vuosien aikana nämä aiemmin kiinteät sensorit on aina vain enemmän korvattu langattomalla teknologialla, joka on mahdollistanut huomattavasti paremman joustavuuden muutoksille järjestelmässä ja laajentanut sensorien käyttömahdollisuuksia muun muassa nimenomaan kunnossapidon tarpeisiin. Gubbi ym. (2013) näkevät tämän kehityksen olevan jo nykyisellään jonkinlainen teollisen internetin alalaji tehtaiden sisällä, mikä tulee todennäköisesti kehittymään entisestään teollisen internetin kehittyessä edelleen. (Gubbi ym. 2013)

3.3 Kunnossapito kiinteistöalalla

Kunnossapito kiinteistöalalla on määritelty hieman eri tavalla kuin monilla muilla aloilla. Esimerkiksi teollisuudessa kunnossapito käsittää kaikki kunnossapito- ja huoltotoimenpiteet, jotka kohdistuvat kohteeseen. Kiinteistöalalla puolestaan puhutaan yleensä kiinteistönpidosta yläkäsitteenä, johon kuuluu muun muassa kiinteistön ylläpito. Kiinteistön ylläpito taas puolestaan sisältää kiinteistön hoidon ja kunnossapidon (kuva 8). (Mäkelä ym. 2009)

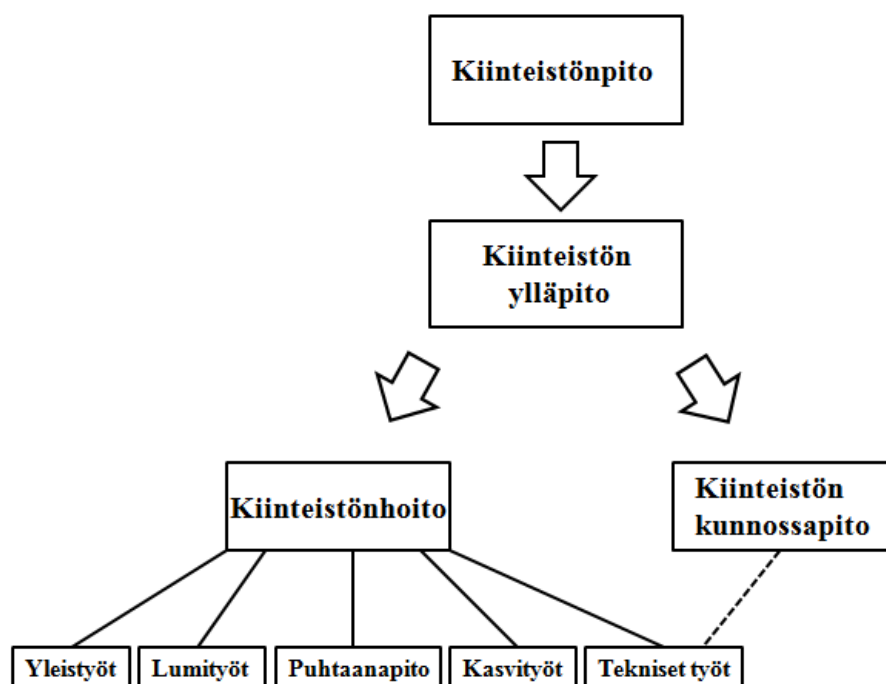
Suomen Rakentamismääräyskokoelman osassa A4 (2000, s. 2) on määritetty kiinteistöalalla käytettyjen eri termien merkitykset:

”Kiinteistönpito tarkoittaa juridiseen oikeuteen tai velvollisuuteen perustuvaa vastaamista kiinteistöstä ja sen ominaisuuksista. Kiinteistönpitoon kuuluu muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoitoa ja ylläpitoa, asiakaspalvelua sekä talous- ja henkilöstöhallintoa. Kiinteistönpitoon voi kuulua myös rakentamista ja rakennuksen purkamista.

Kiinteistön ylläpito tarkoittaa sitä osaa kiinteistönpidosta, johon kuuluvien toimintojen tarkoituksena on kiinteistön kunnan, arvon, käytettävyyden ja koettavuuden säilyttäminen. Kiinteistön ylläpitoon kuuluvia toimintoja ovat muun muassa kiinteistönhoito ja kunnossapito.

Kiinteistönhoito tarkoittaa kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla säilytetään kiinteistössä halutut olot. Kiinteistönhoitoon kuuluu laitejärjestelmien, rakenteiden ja vastaavien hoitaminen, kiinteistönhuolto, korjaus, siivous ja ulkoalueiden hoitaminen (lumi- ja kasvityöt, puhtaanapito).

Kiinteistön Kunnossapito; kunnostava korjausrakentaminen tarkoittaa korjausrakentamista, jossa kohteen käytettävyys ja koettavuus taataan uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu.” (Suomen Rakentamismääräyskokoelma osa A4 2000, s. 2)



Kuva 8 Hahmotelma kunnossapidosta kiinteistöalalla (soveltaen: Suomen Rakentamismääräyskokoelma osa A4 2000, s. 2)

Raklin (2012, s. 1–61) julkaisemassa kiinteistöliiketoiminnan sanastossa kiinteistöalan termit on jaoteltu hieman eri tavalla kuin Suomen rakennusmääräyskokoelmassa ja siihen pohjautuvassa kuvassa 8. Siinä kiinteistön ylläpitoa ei nähdä kiinteistön hoidon ja kunnossapidon yläkäsitteenä vaan kiinteistön hoito- sekä ylläpitopalvelut nähdään omana kokonaisuutenaan ja kiinteistön kunnossapito omanaan. Lisäksi Raklin (2012, s. 1–61) määri-

telmässä otetaan huomioon kunnossapidon kohdalla, että tekniset ratkaisut kiinteistössä saattavat muuttua kunnossapidon yhteydessä, koska tyypillisesti on tarkoituksenmukaista käyttää uudempia teknisiä ratkaisuja korvaamaan vanhat ratkaisut kunnossapitoa tehdessä. (Rakli 2012, s. 1–61)

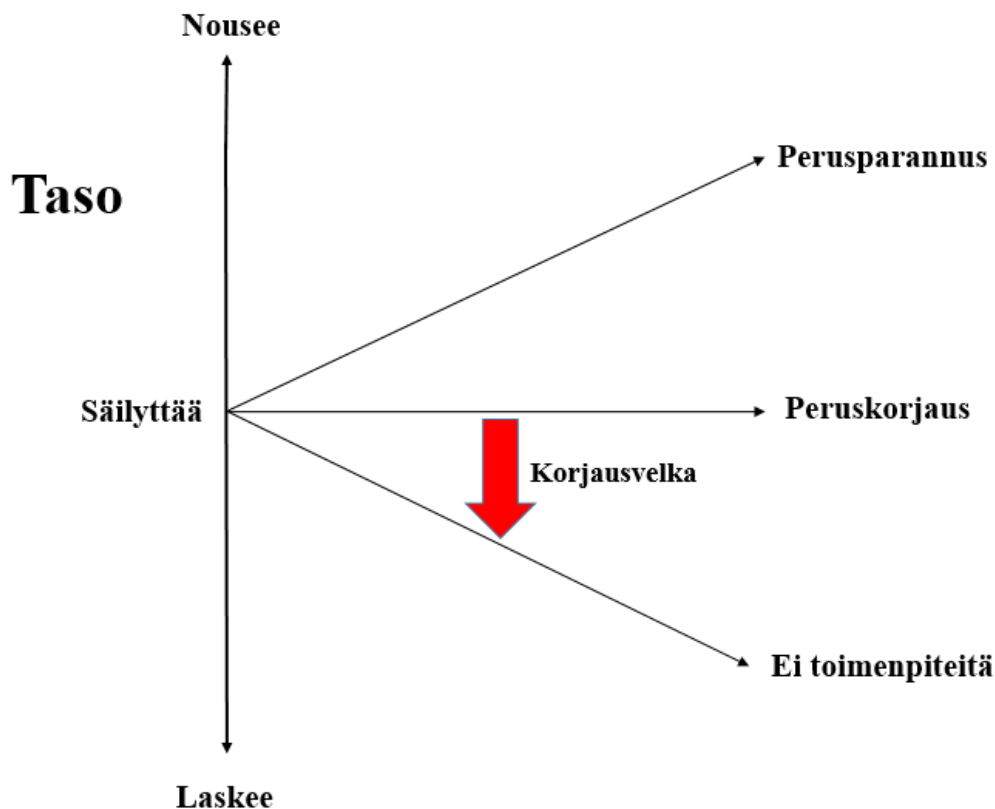
Rakli (2012, s. 1–61) määrittelee kiinteistönhoito- ja ylläpitopalveluiksi ”palvelut, joiden tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo, ominaisuudet ja olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluita ovat energiahallintapalvelut, tekniset palvelut, kiinteistöhuolto, jätehuolto, siivouspalvelut ja ulkoalueiden hoito.”

Rakli (2012, s. 1–61) kuvailee kiinteistön kunnossapitoa toiminnaksi, jossa ”kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu. Kunnossapidon tavoite on säilyttää kohde suunnilleen senlaatuksena, kuin se oli alun perin valmistuessaan. Kohde ei kuitenkaan välttämättä pysy alkuperäisen kaltaisena, koska yleensä on tarkoituksenmukaista käyttää uudempia teknisiä ratkaisuja ja ottaa huomioon tarpeita, joita uudisrakentamisen yhteydessä ei vielä tunnettu. Kunnossapitoa voidaan tehdä hankemuotoisesti (vrt. peruskorjaus) tai esimerkiksi säännöllisten vuosikorjauksien avulla.” (Rakli 2012, s. 1–61)

Olennaista ei ole kuitenkaan keskittyä siihen miten eri tahot kiinteistöalan kunnossapidon termit määrittelevät, vaan ymmärtää, että kiinteistöihin liittyvä kunnossapito jakautuu kahden selkeään kokonaisuuteen riippuen kunnossapitotoimien aikajänteestä. Lyhyempiaikaista kunnossapitoa kutsutaan tyypillisesti kiinteistönhoidoksi ja pidempiaikaista kiinteistön kunnossapidoksi.

3.3.1 Kiinteistön kunnossapidon toimenpidestrategia

Kiinteistön kunnossapidon toteuttamista ohjaa loppukädessä omistajien kiinteistölle laatima pidemmän aikavälin toimenpidestrategia. Kiinteistön toimenpidestrategiassa määritellään miten toimitaan kiinteistön vanhenemisesta johtuvan korjaustarpeen kanssa. Toisaalta etenkin uudempien rakennusten kanssa toimenpidestrategia luodaan tyypillisesti vasta myöhemmin, esimerkiksi ensimmäisen kuntoarvion laatimisen jälkeen. (Hakala 2007, s. 36–40; Rantala 2009, s. 53; Peltokorpi ym. 2015, s. 16–17) Kuvassa 9 on havainnollistettu erilaisia kiinteistöjen kunnossapidon toimenpidestrategioita.



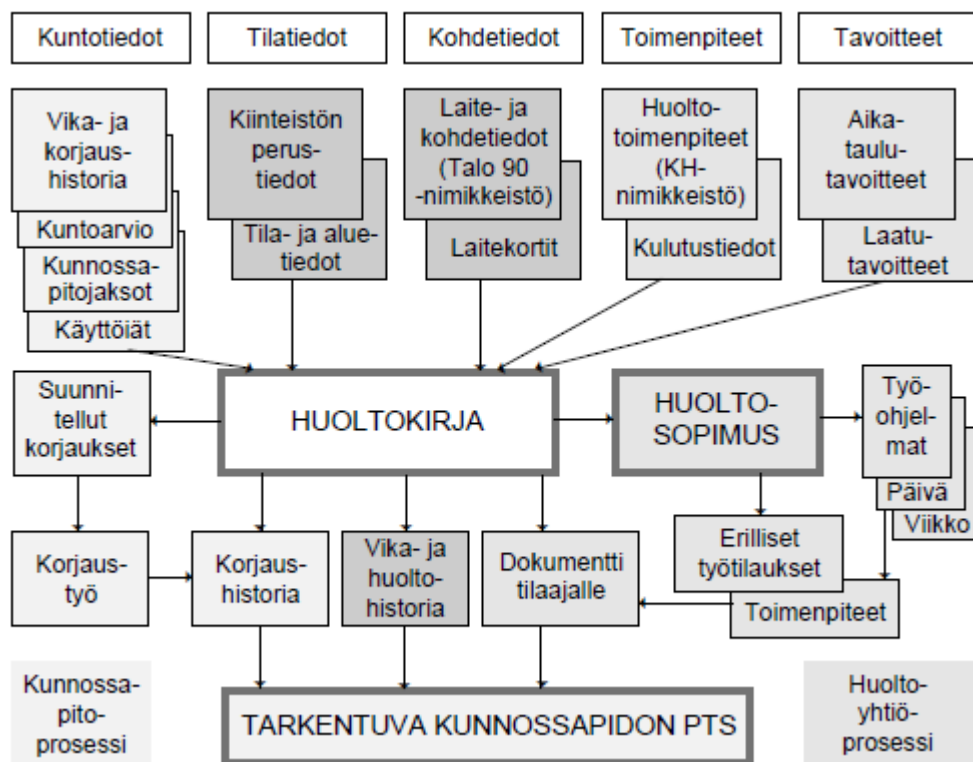
Kuva 9 Kiinteistön kunnossapidon toimenpidestrategiat (soveltaen: Rantala 2009, s. 53)

Toimenpidestrategioita on käytännössä kolme erilaista: kiinteistön tasoa parantavat ja kiinteistön tason säilyttävät toimenpidestrategiat. Kiinteistön tasoa parantavassa toimenpidestrategiassa kiinteistön taso pidetään kokoajan vähintään uustuotantoa vastaavalla tasolla nostamalla sen varustetasoa ja ominaisuuksia. Kiinteistön tasoa säilyttävässä toimenpidestrategiassa kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso säilytetään toimintakuntoisena ja sellaisena kuin se oli alkuperäisenä. Toimenpidestrategiaksi voidaan myös valita strategia, jossa kiinteistöön ei kohdisteta perinteisten huolto- ja korjaustoimenpiteiden lisäksi mitään kunnossapitotoimenpiteitä, jolloin kiinteistö peruskorjataan elinkaaren lopussa yhdellä kertaa tai se puretaan. (Hakala 2007, s. 36–40; Rantala 2009, s. 53; Peltokorpi & Tola 2015, s. 16–17)

3.3.2 Huoltokirja

Vuonna 2000 voimaan tulleen maankäyttö- ja rakennuslain 153 § mukaan uuden rakennusluvan saaneille rakennuksille on laadittava käyttö- ja huolto-ohje. Rakennuksen käyttö- ja huolto-ohjeella tarkoitetaan asiakirjakokonaisuutta, joka tukee kiinteistönpitoa ja joka sisältää kiinteistönhoidon, -huollon ja kunnossapidon lähtötiedot, tavoitteet, ohjeet ja tehtävät. Lisäksi se sisältää tilojen käyttäjille ja asukkaille luovutettavat ohjeet. Suomen Rakentamismääräyskokoelman osan A4 mukaan ”rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje on laadittava, jollei erityisestä syystä muuta johdu, rakennusta varten, jota käytetään pysyvästi asumiin tai työskentelyyn. Sama koskee tällaisen rakennuksen sellaista korjaus- ja muutostyötä, joka on verrattavissa rakennuksen rakentamiseen, ja soveltuvien osien korjaus- ja muutostyötä, joka muutoin edellyttää rakennuslupaa.” (Suomen Rakentamismääräyskokoelma 2000, s. 1–7)

Perinteisesti kiinteistön käyttö- ja huolto-ohje toteutetaan huoltokirjan avulla ja se on yhtenäinen kokonaisuus, josta löytyvät ohjeet ja tiedot teknisen ylläpidon tarpeisiin. Huoltokirjaa on jatkuvasti päivitettävä ja ylläpidettävä vastaamaan kiinteistössä tapahtuvia muutoksia. Usein huoltokirjan ylläpito annetaan jonkin ulkopuolisen tahon, kuten huoltoliikkeen vastuulle. Hyvin laadittu ja ylläpidetty huoltokirja on arvokas tietolähde niin kiinteistön omistajille ja käyttäjille kuin mahdollisille asukkaille, isännöitsijälle ja huoltotyöntekijöillekin. Sen avulla voidaan varmistaa, että informaatio kiinteistöön liittyvistä asioista siirtyy taholta toiselle myös vastuuhenkilöiden vaihtuessa ja se luo perustaa taloudellisesti järkevälle kunnossapidolle kiinteistön elinkaaren aikana. Lisäksi huoltokirjasta pystytään näkemään kiinteistönhuollon, tarkastuksien ja korjaustöiden ajoitus päivätasolla jopa 10 vuodeksi eteenpäin. (KH 90-00267 1999, s. 1–12; KH 90-00268 1999, s. 1–12) Kuvassa 10 on kuvattuna käsittekartta huoltokirjasta ja siihen liittyvistä asioista.



Kuva 10 Huoltokirja kiinteistöjen kunnossapitoprosesseissa (KH 90-00268 1999, s. 2)

Myrskyläisen (2006, s. 236–238) mielestä kaikkia ammattialoja kattavaan huoltokirjaan liittyy kuitenkin tiettyjä ongelmia, koska siitä tulee helposti liian laaja ja monimuotoinen, jolloin sen päivittäisestä käytöstä tulee raskasta ja käytettävyys monessa tapauksessa kärsii. Teknisen huoltotyön kannalta huoltokirja kannattaakin jakaa aktiiviseen tietovarastoon, josta usein tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti ja passiiviseen tietovarastoon, josta löytyvät tarvittaessa harvemmin tarvittavat tiedot. (Myrskyläinen 2006, s. 236–238)

3.3.3 Kuntoarvio ja kuntotutkimus

Kiinteistön perusparannus- ja kunnossapitotarpeiden määrittäminen tapahtuu monella tasolla. Tyypillisesti huoltokirjan avulla toteutetaan kiinteistön jatkuvaa seurantaa, mikä mahdollistaa pienten vikojen ja toimintahäiriöiden selvittämisen ja nopean korjaamisen. Erityisesti

asunto-osakeyhtiöissä suuremmat kiinteistön kunnossapitotoimenpiteet ajoitetaan tuleville vuosille noin viiden vuoden välein tehtävien kuntoarvioiden perusteella. Säännöllisesti tehtyjen kuntoarvioiden avulla ja niiden perusteella ajallaan tehtyjen kunnossapitotoimenpiteiden ansiosta, pystytään ehkäisemään rakenteiden ja järjestelmien vaurioitumista. Toisaalta etenkin asunto-osakeyhtiöissä kuntoarvioiden avulla pystytään ennakoimaan tulevia kunnossapitotoimenpiteitä ja varautumaan niistä syntyviin kustannuksiin. (Junnonen ym. 2012, s. 22–23)

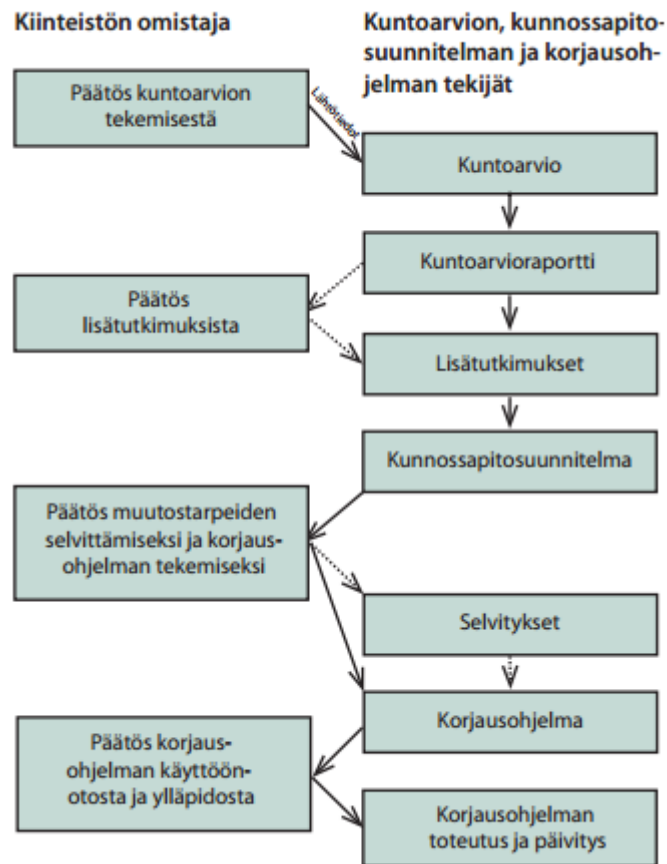
Kuntoarvion yhteydessä kuntoarvioijat laativat kuntoarvioraportin, joka sisältää PTS-ehdotuksen eli ehdotuksen kiinteistön pitkän aikavälin kunnossapitosuunnitelmasta rakenteittain ja järjestelmittain. (Virta & Ojajärvi 2009, s. 30–37) Tyypillisesti raportti sisältää PTS-ehdotuksen 5-10 vuodeksi eteenpäin. Kuntoarvioijien ryhmä koostuu eri alan ammattilaisista ja perinteisesti asiantuntijaryhmään kuuluu sähkötekniikan, LVI-tekniikan ja rakennustekniikan ammattilaisia sekä joissain tapauksissa myös hissien kuntoarvioon käyettään omaa asiantuntijaansa. Kuntoarvioijien tekemässä PTS-ehdotuksessa on kuvattuna vuosi vuodelta mitkä kunnossapitotoimenpiteet tulisi milloinkin tehdä. PTS-ehdotus ei kuitenkaan velvoita omistajia ryhtymään näihin toimenpiteisiin vaan lopullinen päätös kunnossapitotoimenpiteiden tekemisestä ja niiden laajuudesta on omistajalla. (Junnonen ym. 2012, s. 22–23) PTS:ää on tarkemmin käsitelty seuraavassa luvussa.

Jos pelkän kuntoarvion perusteella ei päästä selville kohteen kunnosta, tehdään tyypillisesti rakennukselle tai jollekin rakennuksen osa-alueelle myös kuntotutkimus. Kuntotutkimus eroaa kuntoarviosta siinä, että se on huomattavasti yksityiskohtaisempi ja siinä usein joudutaan rakenteita avaamaan. Kuntoarvioraportissa on kuntoarvioijan toimesta ilmoitettu kohteet joihin tulee kohdentaa kuntotutkimustoimenpiteitä todellisen korjaustarpeen karttoittamiseksi. Kuntoarvion tekijä ei yleensä itse pysty tekemään tarkempia kuntotutkimuksia, sillä ne vaativat osa-alueiden erikoisosaamista ja -mittareita. Kuntoarvioijan rooli onkin hallita isommat kokonaisuudet liittyen kuntoarvioon ja kuntotutkimuksen tekee tyypillisesti muut asiantuntijat. Kuntotutkimuksen rooli on täydentää kuntoarviota ja mahdollistaa täten asianmukainen kunnossapito. (Junnonen ym. 2012, s. 81)

3.3.4 Pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelma (PTS)

PTS:llä eli pitkätähtäimen kunnossapitosuunnitelmalla tarkoitetaan pitkän aikajänteen kunnossapidon suunnittelua, jossa määritellään tulevaisuudessa tehtävät kunnossapitotoimenpiteet ja kuvataan kiinteistön laitteiden ja järjestelmien jäljellä olevat käyttöiät. PTS liittyy perinteisesti kiinteistöjen kunnossapitoon, mutta termiä on käytetty myös esimerkiksi rautatieliikenteen alalla (Savolainen 2008).

Kiinteistöjen kohdalla PTS on tyypillisesti muun muassa kuntoarvion pohjalta laadittu selvitys, johon ajoitetaan tulevaisuudessa kiinteistöön kohdistuvat kunnossapitotoimenpiteet niiden kiireellisyyden ja kiinteistön kunnossapidon toimenpidestrategian perusteella järkevästi. PTS:n avulla siis määritellään kiinteistön kunnossapitotarve pitkälle tulevaisuuteen ja sen tarkoituksena on tuoda esiin tärkeiden kiinteistön osien uusimisajankohdat ja edistää pitkäjänteistä kunnossapitoa. PTS:n avulla kiinteistönpidosta pystytään tekemään suunnitelmallista, ehkäisevää ja ammattimaista. (Virta & Ojajärvi 2009, s. 30–37) Kuvassa 11 on havainnollistettu kiinteistön kunnossapitoprosessin kulkua aina kuntoarviosta korjausohjelmaan. Ehdotus PTS-toimenpiteistä löytyy kuntoarvioijien tekemästä kuntoarvioraportista, joka laaditaan kuntoarvion yhteydessä.



Kuva 11 Kiinteistön kunnossapitoprosessin kulku (KH 90-00500 2012, s. 4)

Toimitilojen kohdalla PTS:n laadinta ei ole lakisääteistä, vaan toimitilojen omistajat voivat itse päättää miten PTS:n suhteen toimivat. Käytännössä kuitenkin PTS:n laiminlyönti johtaa ennen pitkää kiinteistön kunnan rapistumiseen, mikä taas yleensä johtaa siitä saatavien tuottojen pienentymiseen. Asunto-osakkeiden kohdalla asunto-osakeyhtiölaki edellyttää, että taloyhtiö on laatinut PTS:n vähintään seuraavan viiden vuoden ajaksi. PTS:stä tulee ilmetä sellaiset kiinteistöön kunnossapitotoimenpiteet, jotka vaikuttavat huoneistojen käyttöön, yhtiövastikkeeseen tai muihin kustannuksiin ja sen tarkoituksena kiinnittää eri osapuolien huomio kiinteistöön pitkäjänteiseen kunnossapitoon sekä mahdollistaa kunnossapitotoimenpiteiden rahoitus. (Finlex 2009)

3.4 Kiinteistöjen ekotehokkuus

Kiinteistöjen ekotehokkuuden merkitys on kasvanut viimeisien vuosien aikana, toisaalta EU-lainsäädännön vaikutuksesta ja toisaalta ympäristötietoisuuden lisääntymisen johdosta. Tästä johtuen ympäristöarvot limittyvät olennaisesti myös kiinteistöjen kunnossapitoon viimeistään siinä vaiheessa, kun kunnossapidon yhteydessä vanhoja rakenteita ja järjestelmiä korvataan uusilla ekotehokkailla ratkaisulla. Ekotehokkuudella tarkoitetaan ympäristöä vähemmän kuluttavaa tuotantoa eli sitä miten voidaan tuottaa enemmän tuotteita ja palveluita vähemmällä luonnonvarojen kulutuksella sekä pienemmillä ympäristövaikutuksilla. Kiinteistöjen kohdalla puhutaan paljon kiinteistöjen energiatehokkuudesta eli siitä miten energiatarvetta voitaisiin vähentää tuotettaessa palveluita ja toimintoja. Energiate-

hokkuus on kuitenkin vain yksi ekotehokkuuden osa-alue ja esimerkiksi kiinteistöjen ekotehokkuuteen tähtäävissä kiinteistöjen ympäristösertifioinneissa otetaan huomioon paljon muitakin osa-alueita, kuten esimerkiksi vedenkäytön tehokkuutta sekä materiaalien käyttöä ja kierrätystä. Tässä luvussa on pintapuolisesti käsitelty kiinteistöjen energiakatselmuksia ja ympäristösertifiointeja, joiden avulla pyritään kiinteistöjen parempaan ekotehokkuuteen ja pienempään energiankäyttöön.

3.4.1 Energiakatselmukset

Olennainen osa kiinteistöjen kunnossapidon suunnittelua on energiakatselmukset, sillä vuonna 2015 voimaan tullut energiatehokkuuslaki velvoittaa kaikkia suuriksi luokiteltavia yrityksiä toimialasta riippumatta tekemään energiakatselmuksen vähintään neljän vuoden välein. Suureksi yritykseksi lukeutuvat yritykset joiden palveluksessa on yli 250 henkilöä tai liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma yli 43 miljoonaa euroa. Tätä pienemmille yrityksille energiakatselmukset ovat vapaaehtoisia, mutta suositeltavia. Energiakatselmukset vaikuttavat osaltaan kiinteistöjen kunnossapidon suunnitteluun, sillä niiden avulla saadaan täydennystä myös kunnossapitosuunnitelmiin energiatehokkuuden näkökulmasta. (Motiva 2015)

Yrityksen energiakatselmuksen tavoitteena on olla järjestelmällinen prosessi, jonka avulla yritys pystyy luotettavasti suunnittelemaan ja optimoimaan energiankäyttöään ja siihen liittyviä kunnossapitotoimenpiteitä. Lisäksi energiakatselmus kannustaa yrityksiä kasvattamaan energiatehokkuuttaan. Energiakatselmuksen yhteydessä otetaan huomioon kaikki yrityksen energiankäytön kohteet, myös kiinteistöt, sekä analysoidaan kohteiden energiankäyttöä, kartoitetaan energiansäästöpotentiaalia ja ehdotetaan säästötoimenpiteitä erilaisine kannattavuuslaskelmineen. Myös uusiutuvien energiamuotojen käyttömahdollisuudet, energiasäästöpotentiaali ja niiden vaikutukset hiilidioksidipäästöihin on esiteltynä energiakatselmuksessa. Energiakatselmukseen tulee sisällyttää riittävä määrä yrityksen eri toimintoja, jotta sen perusteella voidaan muodostaa luotettava kuva kokonaisenergiatehokkuudesta ja potentiaalisista kehittämiskohteista. (Motiva 2015)

3.4.2 Kiinteistöjen ympäristösertifikaatit

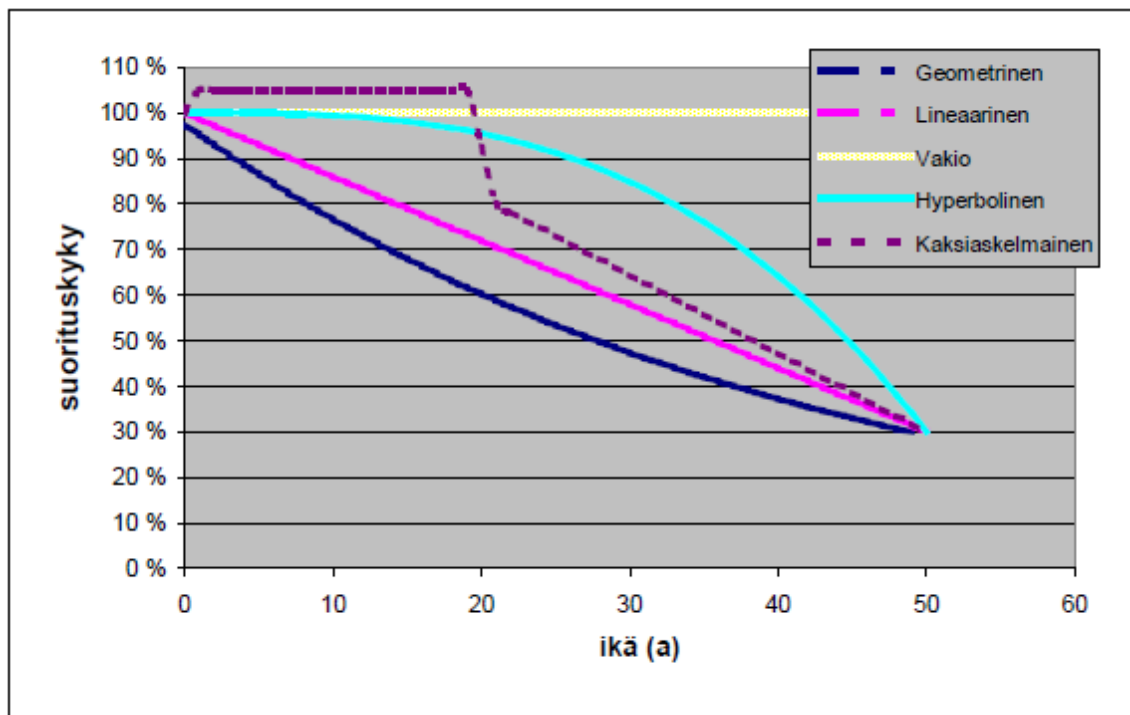
Rakennuksille suunnattuja, kolmannen osapuolen suorittamia ympäristösertifiointeja on niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin. Suomessa käytetyin kotimainen ympäristösertifiointi on PromisE, jossa tarkastellaan rakennuksen neljää eri pääluokkaa yksinkertaisten ja luotettavien mittareiden avulla. Nämä neljä pääluokkaa ovat ihmisten terveys, luonnonvarojen käyttö, ekologiset seuraukset ja ympäristöriskien hallinta. Kohteen luokitus määräytyy näissä pääluokissa saatujen arvosanojen perusteella. Ehdottomasti tunnetuimmat kansainväliset ympäristösertifikaatit ovat LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ja BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology), jotka eroavat hieman toisistaan eri ekotehokkuus osa-alueiden painotuksissa. Maailmalla tunnetuin ja laajimmalle levinnyt ympäristösertifikaatti on U.S. Green Building Councilin myöntämä LEED-sertifikaatti, jossa pisteytetään ekotehokkuuden eri osa-alueita, kuten muun muassa kohteen sijaintia ja yhteyksiä, energiatehokkuutta, materiaalien ja veden käyttöä sekä suunnitteluinnovaatioita. Jokaisesta osa-alueesta on mahdollista saada tietty määrä pisteitä ja osa-alueiden yhteenlasketut pisteet määrittävät suoraan minkä tasoisen LEED -sertifioinnin kohteeseen on mahdollista saada kohteen nykykunnossa (certified, silver, gold vai platinum). BREEAM on puolestaan Iso-Britanniasta lähtöisin oleva, vanhin ja kappalemääräisesti ylivoimaisesti eniten käytetty rakennusten ympäristösertifi-

ointi, joka on myös jaettu eri osa-alueisiin, joiden painotetut pisteet määrittävät rakennuksen ympäristöluokituksen (unclassified, pass, good, very good, excellent tai outstanding). (Saunders 2008; BRE Global 2009; USGBC 2015)

Useat eri tutkimukset ovat antaneet viitteitä siitä, että kansainvälisesti tunnetut ympäristösertifikaatit nostavat kiinteistöistä saatavia tuottoja ja kiinteistöjen markkina-arvoa. Esimerkiksi Vimparin ja Junnilan (2014a) tutkimuksessa laskettiin optiohinnoittelumallin avulla LEED Platinum-tason sertifikaatin vaikutusta kiinteistöjen markkina-arvoon Suomessa ja havaittiin, että kyseinen sertifiointi nostaa kiinteistön markkina-arvoa keskimäärin 8,8 %. Dermisin (2009) tutkimuksessa puolestaan käytiin läpi kaikki Yhdysvaltain yli 4650 neliömetrin liikekiinteistöt ja havaittiin vahvoja viitteitä siitä, että eri LEED -sertifioinnin tasot vaikuttavat kasvattavasti kohteiden markkina-arvoon. Ympäristösertifikaattien arvonmuodostusmekanismit ovat kuitenkin olleet pitkään hieman hämärän peitossa ja niitä on tarkasteltu lähinnä teoreettisella tasolla. Vimparin ja Junnilan (2014b) käytännönläheisemmässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että ympäristösertifikaatit nostavat kiinteistön arvoa tuottovaatimuksen ja vuokratulojen kautta. Tutkimuksen mukaan ympäristösertifikaattien vaikutus tuottovaatimukseen johtuu siitä, että sertifioitua kohdetta pidetään vähemmän riskisenä ja vuokratulot puolestaan nousevat joko vuokratason nousun tai ylläpitokustannusten laskun johdosta. Myös Marusiakin (2012) mukaan Singaporessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että ympäristösertifikaattien markkina-arvoa nostava vaikutus tulee pääasiassa alentuneiden ylläpitokustannusten kautta. Kirjallisuudesta ei kuitenkaan löydy yhtä totuutta ympäristösertifikaattien arvonmuodostusmekanismeista, vaan eri tutkimusten välillä on eroavaisuuksia etenkin siinä, mitkä ovat merkittävimmät vaikutusmekanismit. Kuitenkin vahvoja viitteitä on olemassa, että kansainvälisesti tunnetut ympäristösertifikaatit vaikuttavat positiivisesti kiinteistöjen markkina-arvoon, vaikka vaikutusmekanismeista ei ole vielä löydetty täyttä yksimielisyyttä. (Dermis 2009; Marusiak 2012; Vimpari & Junnila 2014a; Vimpari & Junnila 2014b)

3.5 Kiinteistön ylläpidon vaikutus arvon muodostumiseen

Tyypillistä kiinteälle pääomalle on sen kulumisen toiminnallisen käyttöiän aikana, jolloin myös sen suorituskyky laskee. Tämä johtaa yleensä myös siihen, että kohteesta saatavat tulovirrat eivät pysy vakiona ajan suhteen. Lisäksi kiinteän pääoman tulovirtaan vaikuttaa myös paremmin varusteltujen rakennusten tuleminen markkinoille, jolloin vanhanaikaiset kiinteistöt eivät enää tyydytä noussutta vaatimustasoa. Myös käyttäjien asenteilla ja arvostuksilla on tapana muuttua ajan saatossa, mikä voi omalta osaltaan vaikuttaa kiinteästä pääomasta saataviin tuottoihin. (OECD 2009, s. 91–93) Kiinteän pääoman arvoa voidaan havainnollistaa erilaisilla kuvaajilla, jotka mallintavat suorituskyvyn muuttumista iän suhteen. Kuvassa 12 on havainnollistettu erilaisia kiinteän pääoman ikääntymisen ja suorituskyvyn välisiä suhteita. (OECD 2001, s. 16–19)

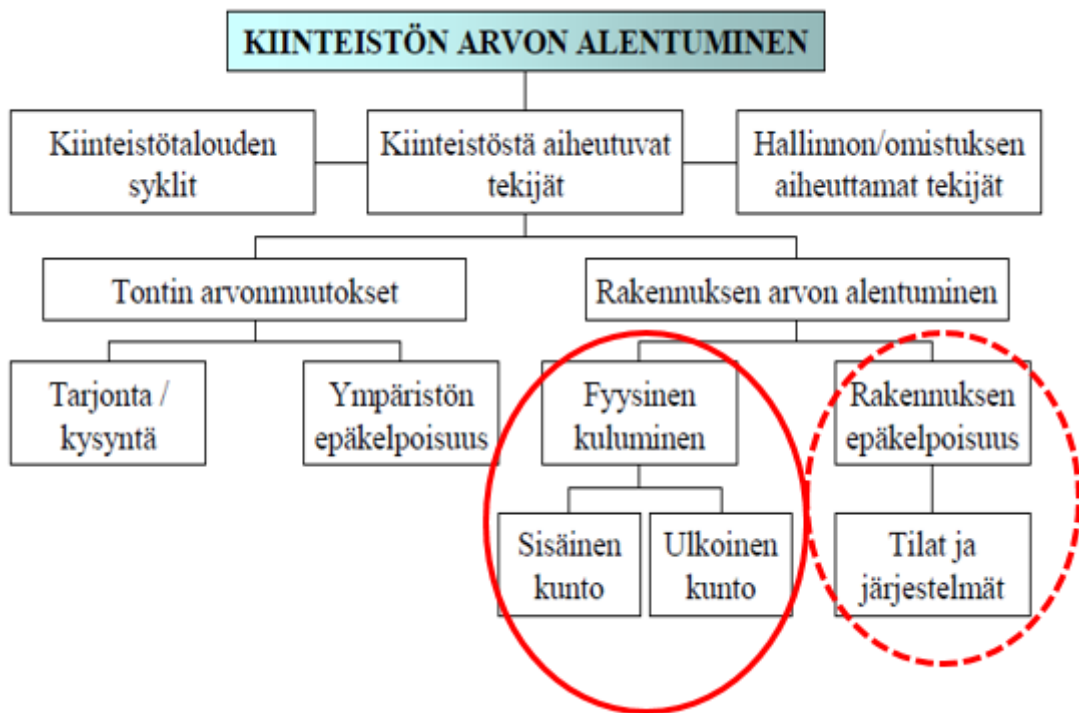


Kuva 12 Hahmotelmia iän ja suorituskyvyn kuvaajista (OECD 2001, s. 69)

Suorituskyvyllä on vaikutuksia kiinteän pääoman tuottoon ja sen laskeminen samalla heikentää pääoman arvoa. Pohjois-Amerikassa tehtyjen tutkimusten mukaan kiinteistöjen kohdalla iän ja suorituskyvyn suhdetta kuvaa hyperbolinen malli (kuva 12), jossa suorituskyvyn heikkeneminen kiihtyy lähestyttäessä käyttöiän loppua. Hyperbolisen mallin ei kuitenkaan uskota kuvaavan täydellisesti kiinteistöjen arvon alentumista, vaan kiinteistöjen arvon alentumista kuvaavan mallin uskotaan todellisuudessa olevan eri perusmallien kombinaatio ja vaihtelevan merkittävästi riippuen siitä minkä ikäinen kiinteistö on. (OECD, s. 66–69)

3.5.1 Kiinteistön ylläpidon vaikutus kiinteistön arvotekijöihin

Kiinteistön ylläpito vaikuttaa sekä suorasti että epäsuorasti kiinteistöön liittyviin arvotekijöihin. Kuvasta 13 voi havaita, kuinka kiinteistöjen hoidolla ja kunnossapidolla on suora vaikutus kiinteistön fyysisen kulumisen aiheuttamaan rakennuksen arvon alentumiseen, joka on yksi kiinteistön arvoon vaikuttavista komponenteista. Lisäksi kunnossapito vaikuttaa osaltaan myös tilojen kelpoisuuteen, kuten esimerkiksi tekniseen vanhentumiseen. Tilojen kelpoisuus onkin toinen komponentti, joka vaikuttaa kohteen taloudelliseen arvoon etenkin toimitilojen kohdalla, sillä vuokralaiset arvostavat toimitilojen ajanmukaisuutta ja tilojen täytyy olla sopivat heidän tarpeisiinsa niin kooltaan kuin käyttötarkoitukseltaan, kuten Kykyri & Kiiras (2005, s. 3–20) mainitsivat. Pitää kuitenkin muistaa, että pelkillä hoito- ja kunnossapitotoimenpiteillä ei pystytä loputtomasti pitämään rakennusta ajanmukaisena, vaan usein tarvitaan myös suurempia kehityshankkeita. Kehityshankkeiden laajuuteen vaikuttaa oleellisesti muun muassa tilojen muuntojoustavuus. Kuvassa 13 on ympyröitynä punaisella viivalla kiinteistön arvon muodostumiseen vaikuttavat komponentit, joihin hoidolla ja kunnossapidolla on suora vaikutus ja katkoviivalla komponentit, joihin ne vaikuttavat välillisesti.



Kuva 13 Ylläpidon vaikutus kiinteistön taloudelliseen arvoon (soveltaen: Kykyri ym. 2005, s. 5)

3.5.2 Kiinteistön arvonmuodostus ja keskeiset kunnossapitotoimenpiteet

Tieteellisiä tutkimuksia kiinteistöjen ylläpidon kustannusvaikutuksista on tehty paljon (kts. esim. El-Haram & Horner 2002; Ali 2009; Marco ym. 2010), mutta kyseisten toimenpiteiden vaikutuksesta kiinteistön arvonmuodostukseen ja tuottoon ei ole löydetävissä juurikaan tieteellistä tutkimusta. Ylläpitotoimenpiteiden tiedetään kyllä vaikuttavan suoraan kiinteistön tuottoon, tyypillisesti laskemalla ylläpitokustannuksia tai epäsuorasti pienentämällä vajaakäyttöastetta. Mutta erityisesti yksityiskohtaisempaa tutkimusta siitä, millaisten kunnossapitotoimenpiteiden koetaan toimitilasijoittajien näkökulmasta olevan merkitseviä kiinteistön taloudellisen arvonmuodostumisen kannalta, on todella vaikea löytää.

Ainoat tieteelliset tutkimukset, mitä aiheesta esimerkiksi Google Scholar -tietokantahausta löytyy, on tehty Malesiassa ja ovat pääosin Olanrewajun (2009) ja Olanrewajun ym. (2009) käsialaa (taulukko 1). Hän käsittelee tutkimuksissaan niin sanottua arvo-ohjautuvaa kunnossapitoa (value-driven maintenance) ja sitä, miten kiinteistön käyttäjiä voisi enemmän osallistuttaa kunnossapitotoimenpiteiden sekä niiden tavoitteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Toisin sanoen arvo-ohjautuvassa kunnossapidossa on kyse siitä, että tehdään sellaisia toimenpiteitä, joilla on arvoa kohteen käyttäjille. Arvo-ohjautuva kunnossapito ei siis suoranaisesti keskity siihen millaiset kunnossapitotoimenpiteet muodostavat taloudellista arvoa kiinteistön omistajille, vaan on enemmänkin käyttäjälähtöinen lähestymistapa. Toki käyttäjien tyytyväisyys kiinteistöön saattaa välillisesti nostaa myös kiinteistön taloudellista arvoa ja tuottoa omistajille. (Olanrewaju 2009; Olanrewaju 2009) Tätä arvo-ohjautuvaa kunnossapitoa on käsitelty jonkin verran myös Olanrewajun & Abdul-Azizin (2015) kirjassa ”Building Maintenance Processes and Practices: The Case of a Fast Deve-

loping Country”. Myös Mydin ym. (2012) on tehnyt tapaustutkimuksen arvo-ohjautuvan kunnossapidon soveltamisesta Malesialaisiin museokiinteistöihin. Tosin Mydinin ym. (2012) tutkimusta ei ole julkaistu missään tieteellisessä julkaisussa. Taulukossa 1 on esitettyä eri lähteistä löytyvät tutkimukset liittyen aiheeseen.

Taulukko 1 Tutkimukset kiinteistöjen ylläpidon vaikutuksista arvonmuodostumiseen

Kirjoittaja	Julkaisuvuosi	Nimi	Julkaisija	Tyyppi
Koo & Van Hoy	2003	Determining the Economic Value of Preventive Maintenance	Jones Lang LaSalle	Kaupallinen tutkimus
Olanrewaju	2009	Building maintenance management in Malaysia	Journal of Building Appraisal	Tieteellinen artikkeli
Idrus, Khamidi & Olanrewaju	2009	Value-Based Maintenance Management Model for University Buildings in Malaysia-A Critical Review	Journal of Sustainable Development	Tieteellinen artikkeli
Mydin, Ismail & Ulang	2012	Building Maintenance Management System for Heritage Museum	Analele Universitatii	Yliopiston julkaisu
Olanrewaju & Abdul-Azizin	2015	Building Maintenance Processes and Practices: The Case of a Fast Developing Country	Springer	Kirja

Kunnossapidon vaikutuksia taloudellisen arvon muodostumiseen on yksityiskohtaisemmin tutkinut vain Koo & Van Hoy (2003), Jones Lang LaSallen julkaisemassa, kaupalliseen tarkoitukseen tehdyssä tutkimuksessa, jossa tutkittiin kvantitatiivisesti nettonykyarvoa (NPV) ja sijoitetun pääoman tuottoa (ROI) liittyen ehkäisevään kunnossapitoon. Tutkimuksessa vertailtiin asiakkaan kiinteistökannassa olevien eri laitteiden, kuten kompressorien, ilmanvaihtokoneiden ja lämpökattiloiden, eri kunnossapitostrategioiden taloudellisia vaikutuksia. Tutkimuksen perusteella ehkäisevällä kunnossapidolla voitiin saavuttaa merkittävää sijoitetun pääoman tuoton kasvua verrattuna siihen, että olisi käytetty pelkästään korjaavaa kunnossapitostrategiaa. (Koo ym. 2003) Myös aihetta hieman toisesta näkökulmasta lähestyviä tutkimuksia toimitilajohtamisen vaikutuksista arvonmuodostukseen ja lisäarvon tuottamiseen on jonkin verran tehty (kts. esim. Kok ym. 2011; Jensen ym. 2012; Jensen ym. 2014), mutta ne keskittyvät enemmän siihen, miten toimitilajohtaminen voisi tuottaa arvoa yrityksen ydintoiminnoille eikä kiinteistöjen kunnossapitoa käsitellä sen syvällisemmin.

4 Kiinteistösijoittaminen ja toimitilamarkkinat

Tässä luvussa perehdytään ammattimaisen kiinteistö- ja toimitilasijoittamisen lainalaisuuksiin ja toimitilamarkkinoihin. Lisäksi tutustutaan Suomen suurimpiin ammattimaisiin kiinteistösijoittajiin ja perehdytään tarkemmin toimialoihin, jotka on valittu tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteeksi.

4.1 Kiinteistösijoittamisen lainalaisuudet ja kannattavuus

Niin kuin kaiken ammattimaisen sijoittamisen, myös kiinteistösijoittamisen perusedellytyksenä on, että siitä saadaan tietty riskitasoa vastaava tuotto. Riski ja tuotto kulkevat käsi kädessä: riskin kasvaessa myös tuottojen pitäisi kasvaa ja päinvastoin. Suorat kiinteistösijoitukset sijoittuvat riski–tuotto -profiililtaan joukkovelkakirjojen ja osakemarkkinoiden välimaastoon. Sijoittajan tuotto-odotus koostuu kahdesta osasta: markkinoiden muista instrumenteista saatavilla olevasta riskittömästä tuotosta ja niin sanotusta riskipreemiosta. Riskittömänä tuottona voidaan pitää esimerkiksi valtioiden joukkovelkakirjalainoista maksettavaa korkoa. Riskipreemiolla tarkoitetaan sitä lisätuottoa, jonka sijoittaja vaatii riskittömän tuoton lisäksi, siitä hyvästä, että sijoittaa riskipitoisimmille kiinteistömarkkinoille. Tämä riskipremio on subjektiivinen arvostus sille, kuinka riskipitoisena sijoittaja kyseistä sijoitusta pitää. Sijoittajan kokonaistuotto-odotus tai -vaatimus on siis riskittömän tuoton ja riskipreemion summa. (Rakli-KTI 2014, s. 37–41)

Suorat kiinteistösijoitukset ovat historiallisesti tuottaneet omistajilleen melko tasaista tuottoa verraten esimerkiksi osakemarkkinoihin. Esimerkiksi kiinteistöjen vuotuiset kokonaistuotot ovat 2000-luvulla olleet 4,0 % – 11,3 % välillä, kun esimerkiksi osakemarkkinoilla vuosituottojen vaihteluväli samana aikana on ollut -47 % ja +45 % välillä. Tuottojen vakaus on houkuttellut erityisesti instituutiosijoittajia, kuten erilaisia eläkevakuutusyhtiöitä, kiinteistömarkkinoille, sillä huonoinakin vuosina suorista kiinteistösijoituksista on tyypillisesti saatu kohtuullista tuottoa. Pitää kuitenkin muistaa, että epäsuorien kiinteistösijoitusten, kuten esimerkiksi rahastojen, tuottojen vaihteluvälit ovat tyypillisesti huomattavasti suurempia ja ne eivät välttämättä noudata suoran kiinteistösijoittamisen lainalaisuuksia. Tuottojen vakauden lisäksi kiinteistösijoittaminen tarjoaa myös erinomaisen suojan inflaatiota vastaan, sillä perittävät vuokrat on tyypillisesti sidottu jonkinlaiseen talouden kehittymistä kuvaavaan indeksiin. Viime vuosina parhaiten Suomen kiinteistömarkkinoilla on tuottaneet asunnot, etenkin toimistokiinteistöjen kärsiessä suuresta vajaakäytöstä. Kuitenkin ennustusten mukaan toimitila- ja asuntosektorin kokonaistuottojen erot tulevat tasoittumaan tulevaisuudessa. (Rakli-KTI 2014, s. 37–41)

4.2 Toimitilojen kunnossapidon merkitys

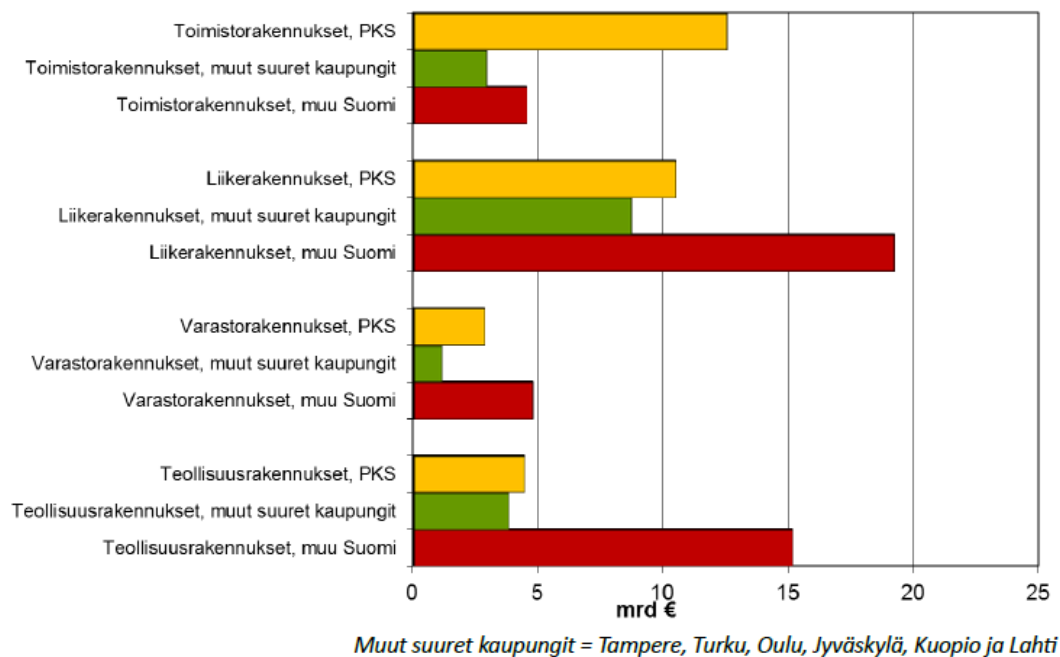
Ammattimaisille kiinteistösijoittajille, nykyisen kiinteistökannan kunnossapitoon investoiminen on välttämätöntä, kiinteistökannan markkina-arvon sekä käytettävyyden säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Jotta kiinteistösijoituksista voidaan saada vakaata nettotuottoa, edellyttää se sijoittajilta kiinteistön jatkuvaa aktiivista kunnossapitoa ja kehittämistä. Tällä tavoin kiinteistöt pystytään pitämään houkuttelevina ja kassavirran tuottokyky säilyy, sillä kiinteistön tyhjillään pito tai matalan käyttöasteen sietäminen johtaa yleensä selvästi negatiivisiin nettotuottoihin. Toisaalta taas riittävillä vuokratuotoilla pystytään turvaamaan kiinteistön käytettävyyttä ylläpitävät pitkän tähtäimen kunnossapitotoimenpiteet. Aktiivisen kunnossapidon laiminlyöminen johtaa tyypillisesti lopulta tilanteeseen, jossa vuokraamisen edellyttämiseksi tehtäviä investointeja ei millään pystyittäisi kattamaan odotettavissa olevil-

la kassavirroilla, jolloin kohteen kunnostaminen ei ole enää järkevää. Ammattimaisen kiinteistösijoittajan näkökulmasta kiinteistökannan kunnossapidon voidaan siis katsoa olevan pitkällä aikavälillä perusedellytys, jotta kohteesta voitaisiin saada haluttua tuottoa ja sen markkina-arvo pystytään säilyttämään. (Rakli-KTI 2014, s. 15–17, 37–39)

Toimitilojen kunnossapidon yhteiskunnallinen merkitys on myös suuri. Vuonna 2013, muihin kuin asuinrakennuksiin kohdistuvien, uudisinvestointien ja korjausrakentamisen arvo oli Suomessa noin 11,7 miljardia euroa. Suomessa noin puolet kaikesta rakentamisesta on tyypillisesti ollut korjausrakentamista, mikä on hieman vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa keskimäärin. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että Suomen rakennuskanta on muita Pohjoismaita nuorempaa. Viime vuosina korjausrakentamisen osuus kaikesta rakentamisesta on kuitenkin ollut kasvussa ja tulee yhä kasvamaan kiinteistöjen ikääntyessä. Vuonna 2012 Suomessa käytettiin lähes kuusi prosenttia bruttokansantuotteesta korjausrakentamiseen, mikä on suurin määrä koko Euroopassa. Erilaisilla investoinneilla kiinteistöjen kunnossapitoon onkin suuri merkitys koko Suomen talouteen, sillä niiden kerrannaisvaikutukset ovat merkittävät niiden käynnistäessä investointien ketjun ja pitämällä yllä taloudellista toimeliaisuutta. (Rakli-KTI 2014, s. 15–17, 39)

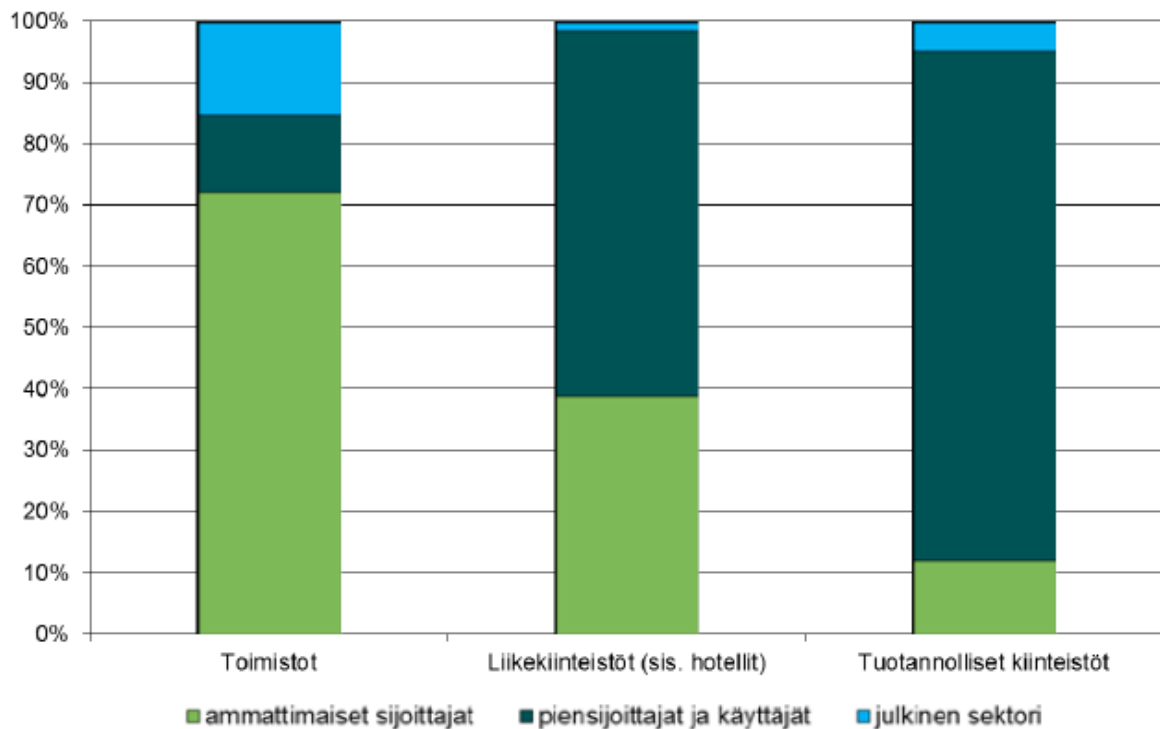
4.3 Toimitilamarkkinat Suomessa

EU:n jäsenmaiden alueella sijaitsevien toimitilojen yhteenlaskettu markkina-arvo oli vuonna 2013 noin viisi biljoonaa euroa ja tästä määrästä noin puolet oli ammattimaisen kiinteistösijoittajien hallussa ja loput kiinteistöistä omisti käyttäjäyritykset. Suomen koko kiinteistökannan arvo vuoden 2013 lopussa oli noin 480 miljardia euroa ja tästä summasta noin 110 miljardia euroa oli sitoutuneena toimitiloihin. Maantieteellisesti toimitilat ovat varsin epätasaisesti jakautuneet, pääkaupunkiseudun ollessa vahvasti painotettuna (kuva 14). Etenkin markkina-arvolla mitattuna Suomen toimitilakiinteistökanta on hyvin pääkaupunkiseutu-painotteinen. (Rakli-KTI 2014, s. 6–12)



Kuva 14 Toimitilarakennuskannan markkina-arvot Suomessa (Rakli-KTI 2014, 12)

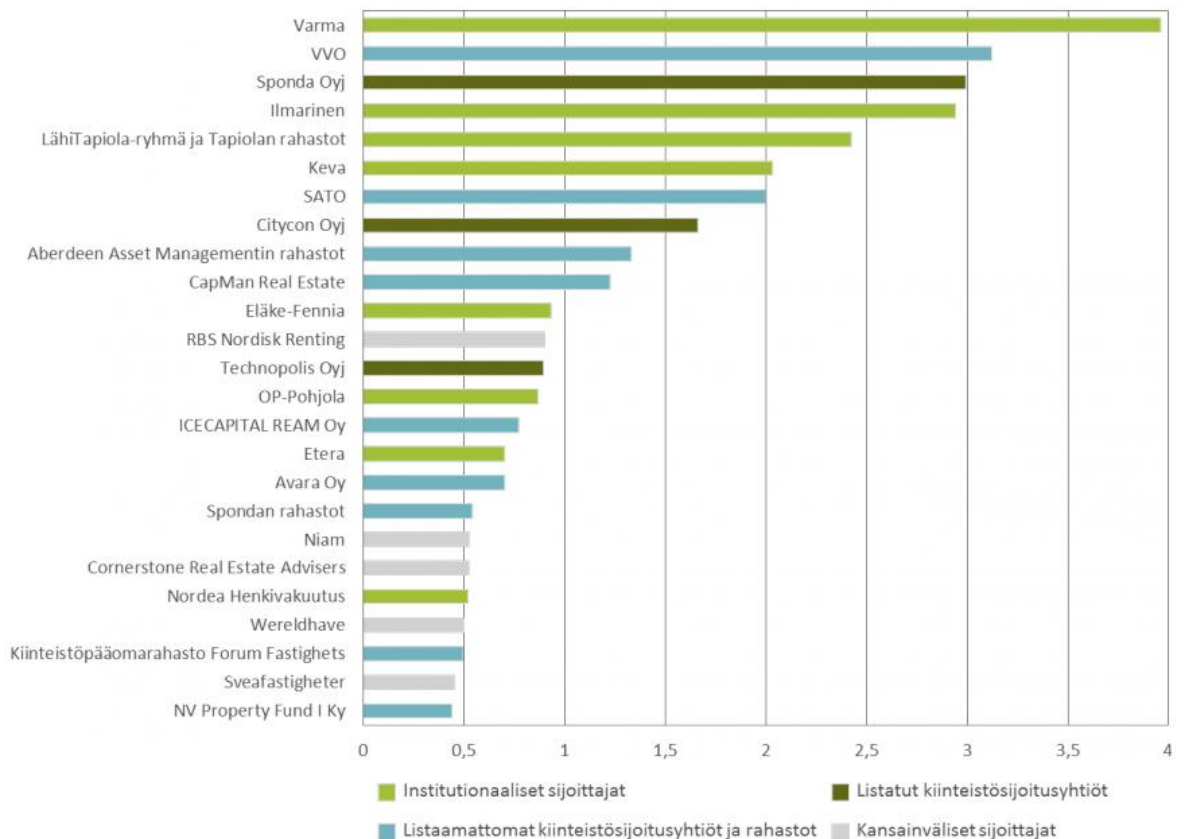
Toimitilamarkkinoiden omistusrakenne vaihtelee suuresti Suomessa. Siinä missä toimistokiinteistöistä valtaosa on ammattimaisten kiinteistösijoittajien omistamia, on esimerkiksi tuotannollisista ja kaupan alan kiinteistöistä suurin osa edelleen käyttäjäomistajiensa omistamia. Toimistokiinteistöistä noin 72 %, kaupan alan kiinteistöistä noin 40 % ja tuotannollisista kiinteistöistä noin 12 % on ammattimaisten kiinteistösijoittajien omistuksessa. Myös julkinen sektori omistaa erityisesti toimistokiinteistöjä. Julkisella sektorilla valta-osa kiinteistöistä on Senaatti-kiinteistöjen hallussa, joskin etenkin suurilla kunnilla on jonkin verran kiinteistöjä omassa omistuksessaan. (Rakli-KTI 2014, s. 25–27) Kuvassa 15 on havainnollistettu toimitilojen omistusjakaumaa Suomessa.



Kuva 15 Toimitilojen omistusjakauma Suomessa (Rakli-KTI 2014, s. 36)

4.4 Ammattimaiset kiinteistösijoittajat Suomessa

Suomen koko kiinteistökannan arvo on noin 480 miljardia euroa, kuten jo aiemmin mainittiin ja tästä noin 48 miljardin euron osuus on ammattimaisten kiinteistösijoittajien hallussa. 48 miljardin osuus jakautuu karkeasti ottaen siten, että erilaiset toimitilat muodostavat noin 35 miljardin euron osuuden ja asunnot 13 miljardin euron osuuden kokonaismäärästä. Kuvassa 16 on listattuna Suomen 25 suurinta kiinteistösijoittajaa suorien kiinteistösijoitusten markkina-arvon mukaan. (Rakli-KTI 2014 s. 26–31)



Kuva 16 25 suurinta kiinteistösijoittajaa Suomessa suorien kiinteistösijoitusten markkina-arvon mukaan (mrd. euroa) 1.1.2014 (Rakli-KTI 2014, s. 31)

Ammattimaisten kiinteistösijoittajien merkitys yhteiskunnalle on suuri, sillä heidän toimien vaikutukset ovat monitahoiset. Ensinnäkin ammattimaiset kiinteistösijoittajat mahdollistavat omalta osaltaan asuntojen ja toimitilakannan rakentamista rahoittamalla sitä. Myös työllistävä vaikutus on suuri, sillä jo pelkästään rakennusalaalla työskentelee Suomessa 170 000 henkilöä. Lisäksi ammattimaiset kiinteistösijoittajat tyypillisesti kehittävät ja ylläpitävät kiinteistöjään systemaattisesti, mikä auttaa kiinteistöihin sitoutuneen kansallisvarallisuuden arvon säilyttämisessä ja kasvattamisessa. (Rakli-KTI 2014, s. 18–40)

4.4.1 Vakuutusyhtiöt

Vakuutusyhtiöt ovat niin Euroopan kuin Suomenkin kiinteistösijoitusmarkkinoilla huomattavia tekijöitä, sillä kuudesta Suomen suurimmasta kiinteistösijoitusta harjoittavasta tahosta neljä on nimenomaan vakuutusyhtiöitä ja 25 suurimman kiinteistösijoittajan joukkoon mahtuu vielä useita muitakin vakuutusyhtiöitä (kuva 16). Nämä institutionaaliset sijoittajat (työeläke- ja muut vakuutusyhtiöt, eläkesäätiöt, eläkekassat ja eläkerahastot) muodostavat kiinteistökannan markkina-arvolla mitattuna yli kolmasosan kaikista suomalaisista ammattimaisista kiinteistösijoittajista. Myös koko Euroopan unionin tasolla kiinteistöinvestointien merkitys on suuri eläkesektorin sijoitusvarallisuuden kannalta, sillä erilaiset eläkevakuutusyhtiöt omistavat huomattavan määrän kiinteistöjä EU-maista, yhteensä lähes 400 miljardilla eurolla. Kiinteistöjen tuottavuus on siis suurella roolilla, kun puhutaan esimerkiksi tulevaisuuden eläkkeiden maksukyvyistä. (Rakli-KTI 2014, s. 7, 28)

Olkosen ym. (1997, s. 32–33) mukaan kiinteistösijoitus sopiikin periaatteiltaan hyvin vakuutusyhtiöille ja eläkelaitoksille, niiden harjoittaman pitkäjänteisen sijoitusstrategian vuoksi, sillä myös kiinteistösijoittaminen on tyypillisesti luonteeltaan pitkäjänteistä. Kiinteistöt ovat myös tarjonneet historiallisesti vakaata tuottoa pitkällä aikavälillä, mikä sopii erityisesti viranomaisten säätelemille eläkevakuutusyhtiöille. Lisäksi tyypillinen vuokrasopimusten sitominen indeksiin tarjoaa hyvän inflaatio suojan sijoituksille. Kuitenkin, koska erityisesti eläkevakuutusyhtiöiden sijoitusomaisuus on markkina-arvoltaan hyvin suuri, varoja hajautetaan myös muihin omaisuuslajeihin. Eläkevakuutusyhtiöiden varallisuudesta keskimäärin noin 11 % on sidottuna kiinteistöihin ja loput varallisuudesta muihin instrumentteihin. Vahinko- ja henkivakuutusyhtiöiden sijoitusomaisuudesta huomattavasti suurempi osa on tyypillisesti sijoitettuna nimenomaan kiinteistöihin. (Olkonen ym. 1997, s. 32–33; Rakli-KTI 2014, s. 28–31, 39)

4.4.2 Kiinteistösijoitusyhtiöt ja -rahastot

Kiinteistösijoitusmarkkinoiden omistusrakenne on huomattavasti monipuolistunut Suomessa 2000-luvun aikana. Suurin syy tähän kehitykseen on ollut puhtaasti kiinteistösijoitustoimintaan keskittyneiden yhtiöiden ja erilaisten kiinteistösijoitusrahastojen, niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin, tulo markkinoille. Suomen 25 suurimman kiinteistösijoittajan listalle onkin viime vuosina kivunnut useita puhtaasti kiinteistösijoitusyhtiöitä (kuva 16). Silti pörssiin listattujen puhtaasti kiinteistösijoitustoimintaa tekevien yhtiöiden joukko on vielä melko harva ja Suomessa toimiikin vain kolme suurempaa pörssinoteerattua puhtaasti toimitiloihin keskittynyttä sijoitusyhtiötä: Sponda Oyj, Technopolis Oyj ja Citycon Oyj. Nämä kolme yritystä omistivat vuonna 2013 noin 5,7 miljardin euron arvosta kiinteistöjä, mikä on noin 12 % koko ammattimaisten kiinteistösijoittajien 48 miljardin euron osuudesta. Näiden kolmen yhtiön lisäksi 25 suurimman kiinteistösijoitusyhtiön listalta löytyy useampia hieman pienempiä kiinteistösijoitusyhtiöitä ja rahastoja. Ensimmäiset kiinteistösijoitusyhtiöt perustettiin Suomeen vuonna 2005, jonka jälkeen niitä on syntynyt kiihtyvällä tahdilla. Näistä pienistä kiinteistösijoitusyhtiöistä suurimpia toimitilasijoittajia ovat Aberdeen Asset Managementin rahastot ja Capman Real Estate, mutta 25 suurimman joukkoon mahtuu myös useita listaamattomia kiinteistösijoitusyhtiöitä, joista osa on keskittynyt selkeästi asuntosijoitusmarkkinoille, kuten esimerkiksi VVO, Sato ja Avara. (Rakli-KTI 2014, s. 20–36)

4.4.3 Teollisuusyritykset

Tuotannollisia kiinteistöjä, joihin voidaan laskea teollisuus-, varasto- ja logistiikkakiinteistöt, on Suomessa neliöissä mitattuna valtavasti, yli 80 miljoonaa kerrosneliötä. Näistä 80 miljoonasta kerrosneliöstä noin 56 miljoonaa neliötä on teollisuusrakennuksia ja loput logistiikka- ja varastorakennuksia. Tuotannollisten tilojen neliökohtainen markkina-arvo on kuitenkin tyypillisesti huomattavasti pienempi kuin muissa toimitilatyypeissä tai esimerkiksi asunnoissa, joten kaikkien tuotannollisten kiinteistöjen yhteenlaskettu markkina-arvo Suomessa on vain noin 32 miljardia euroa. (Rakli-KTI 2014, s. 11)

Olkosen ym. (1997, s. 36) mukaan teollisuusyritykset ovat historiallisesti olleet tyypillisiä kiinteistöjen käyttäjäomistajia Suomessa, koska ne ovat halunneet pitää kiinteistöihin liittyvän päätösvallan tiukasti omissa käsissään. Rakli-KTI:n (2014, s. 27) mukaan teollisuuskiinteistöjen omistus on yhä vahvasti omistajayritystensä käsissä, joten tähän ei ole tullut muutosta vuosien saatossa. Tuotannollisista tiloista ulkopuolisia omistajia onkin lähinnä vain moderneilla logistiikka- ja varastokiinteistöillä. Monet teollisuusrakennukset ovat

myös rakenteiltaan pitkälle erikoistuneita kyseisen yrityksen tarpeisiin, jolloin mahdollisen uudiskäytön löytäminen tiloille tai sopivien tilojen löytäminen vuokramarkkinoilta on usein haasteellista. Vaikka yhtään suomalaista teollisuusyritystä ei ole mahtunut 25 suurimman kiinteistöomistajan listalle (kuva 16) on monella isommalla suomalaisella ja Suomessa toimivalla teollisuusyrityksellä kuitenkin huomattava kiinteistöomaisuus, sillä ne voivat omistaa useita kymmeniä tarpeisiinsa sopivia toimitiloja. Nämä toimitilat saattavat sijaita joko Suomessa tai ympäri maailmaa, riippuen vahvasti yrityksen liiketoiminnasta. (Olkkonen ym. 1997, s. 36; Rakli-KTI 2014, s. 27)

4.4.4 Kaupan ala

Teollisuuden tapaan, kaupan alan keskusliikkeet ovat olleet historiallisesti ja ovat yhä edelleen suurimmaksi osaksi toimitilojen käyttäjäomistajia. Kaupan alan liikekiinteistöistä kuitenkin yli 40 % on jo ulkopuolisessa omistuksessa ja sijoittajat ovatkin olleet viime vuosina kiinnostuneita erityisesti kauppakeskuksista ja isompien kaupunkien keskustojen liiketiloista. Kuitenkin esimerkiksi kaupan alan suuret toimijat, kuten S-ryhmä ja Kesko, omistavat edelleen runsaasti omia toimitilojaan ja monet muutkin kaupan alan toimijat näkevät tärkeäksi omistaa strategisesti tärkeitä kauppapaikat. (Olkkonen ym. 1997, s. 36; Rakli-KTI 2014, s. 27)

Tyypillisesti kaupan keskusliikkeet omistavat toimitilat, joissa ketjuun kuuluvat liikkeet ovat vuokralla. Kaupan alan kiinteistösijoitusstrategia onkin ollut aina vahvasti sidonnainen kaupan kokonaisstrategiaan, jossa tilojen hankkimisen taustalla on aina liiketoiminnan harjoittaminen kyseisissä tiloissa. Kaupan alalla toimitilojen omistamista on usein perusteltu sillä, että etenkin vähittäiskaupalle sijainti on merkittävä strateginen kilpailutekijä. Vaikka kaupan alan isoilla toimijoilla on suurten teollisuusyritysten tapaan merkittävä kiinteistöomaisuus, ei niitä kuitenkaan mahdu 25 suurimman kiinteistöomistajan listalle (kuva 16). (Olkkonen ym. 1997, s. 36; Rakli-KTI 2014, s. 27)

5 Yhteenveto tutkimuksen teoriaosuudesta

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa selvisi millaisista seikoista arvo muodostuu niin yleisesti kuin kiinteistöjenkin kohdalla. Teoriaosassa tarkasteltiin myös millaisia tapoja eri toimialoilla on tehdä kunnossapitoa ja miten kunnossapitoa on perinteisesti tehty kiinteistöjen kohdalla. Lisäksi teoriaosuuden viimeisessä luvussa tutustuttiin Suomen toimitilamarkkinoihin, minkä keskeinen tarkoitus oli kartoittaa Suomen suurimpia kiinteistöomistajia tutkimuksen empiriaosuutta varten. Tässä luvussa käydään läpi teoriaosuudessa tehdyn kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät havainnot.

5.1 Kunnossapito tämän tutkimuksen kontekstissa

Kirjallisuuskatsauksen perusteella kunnossapito voidaan jakaa useaan kategoriaan sen mukaan suoritetaanko kunnossapitotoimenpiteet ennen kohteen rikkoutumista (ehkäisevä) vai kohteen rikkoutumisen jälkeen (korjaava). Näiden kahden pääkategorian lisäksi nykyään yhä enemmän ollaan siirtymässä myös ennakoivaan kunnossapitoon, jossa käytetään hyväksi erilaisia kehittyneitä menetelmiä, kuten teollista internetiä, vikaantumisten ajan-kohtien ennustamiseksi.

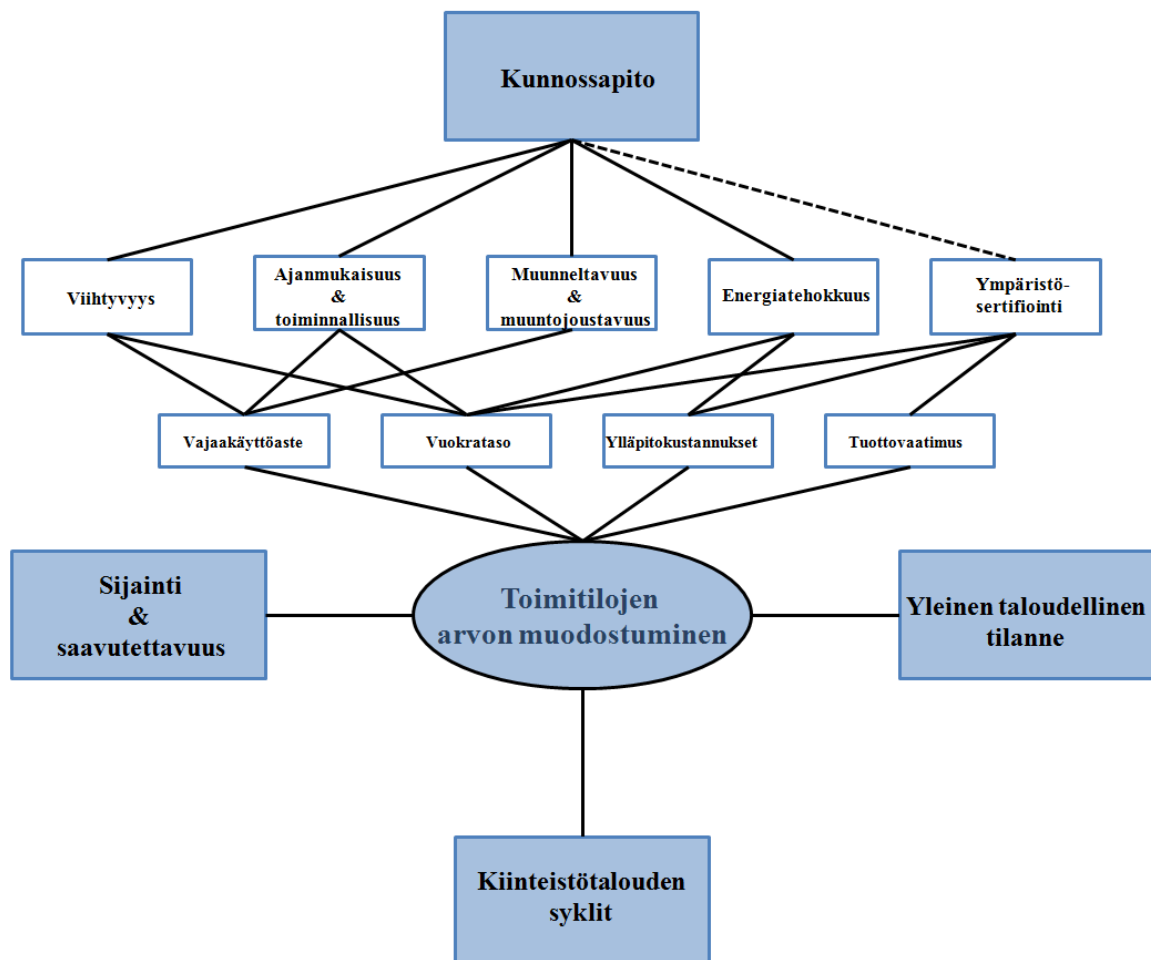
Kunnossapito kiinteistöalalla on määritelty hieman eri tavalla kuin monilla muilla aloilla. Siinä missä muilla toimialoilla kunnossapito sisältää kaikki hoito-, huolto- ja kunnossapitotoimenpiteet, puhutaan kiinteistöalalla yleensä kiinteistön ylläpidosta yläkäsitteenä, joka sisältää kaksi erillistä kategoriaa: kiinteistön hoidon ja kiinteistön kunnossapidon. Kiinteistön kunnossapidolle laaditaan tyypillisesti toimenpidestrategia siitä, miten kohteessa tapahtuvien kunnossapitotarpeiden kanssa menetellään. Tällaisia strategioita voivat olla esimerkiksi kohteen tasoa nostavat tai tason samana pitävät strategiat. Lisäksi voidaan valita strategia, jossa kiinteistö käytetään suunnitelmallisesti loppuun eikä kunnossapitoa tehdä. Kunnossapitostrategian lisäksi kiinteistöjen kunnossapitoon liittyy olennaisena osana huoltokirja ja erilaiset kuntoarviot. Pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelman eli PTS:n avulla puolestaan laaditaan kiinteistöjen kunnossapitosuunnitelmat pitkälle tulevaisuuteen. Lisäksi energiakatselmusten tultua pakollisiksi monille tahoille vuonna 2015 voimaan tulleen energiatehokkuuslain myötä, kiinteistöjen energiatehokkuus ja erilaiset rakennusten ympäristösertifikaatit liittyivät olennaiseksi osaksi myös kiinteistöjen kunnossapitoa.

5.2 Arvonmuodostus tämän tutkimuksen kontekstissa

Työn teoriaosuudessa varsin moniselitteistä arvokäsitettä on käsitelty monesta eri näkökulmasta. Aiempien tutkimusten perusteella arvo voi liittyä ainakin hinnoitteluun, kuluttajien käyttäytymiseen sekä liiketoimintaan ja strategiaan, riippuen siitä mistä näkökulmasta arvokäsitettä tarkastellaan. Nämä eri näkökulmat on tärkeä ymmärtää pohjatietona, jotta yksityiskohtaisempaan kiinteistöjen arvonmuodostukseen voi syventyä. Kiinteistöjen arvosta puhuttaessa tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti kiinteistöjen markkina-arvoon ja niin myös teoriaosuudessa kiinteistöjen arvonmuodostusta on tutkittu markkina-arvon näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella toimitilojen taloudellinen arvo muodostuu monista eri seikoista. Kuvassa 17 on kuvattu kirjallisuuskatsauksessa esille nousseita toimitilojen arvonmuodostukseen vaikuttavia seikkoja yksinkertaistetussa muodossa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella pystyttiin erottamaan neljä isompaa tekijää, joista toimitilojen arvo muodostuu. Nämä tekijät ovat kohteen sijainti ja saavutettavuus, kiinteistötalouden syklit, ylei-

nen taloudellinen tilanne ja toimitilojen kunnossapito. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten toimitilojen kunnossapito vaikuttaa toimitilojen arvonmuodostukseen, joten kuvassa 17 toimitilojen kunnossapidon vaikutusmekanismeja on avattu muita tekijöitä yksityiskohtaisemmin. Kuten kuvasta 17 voi havaita, ovat toimitilojen kunnossapidon vaikutusmekanismit arvonmuodostukseen hyvin moninaiset. Tutkimuksen teoriaosuuden perusteella toimitilojen kunnossapito vaikuttaa muun muassa toimitilojen viihtyvyyteen, ajanmukaisuuteen ja toiminnallisuuteen, muunneltavuuteen ja muuntojoustavuuteen, energiatehokkuuteen ja osittain myös ympäristösertifiointeihin. Nämä tekijät vaikuttavat puolestaan eri määriin ainakin kohteen vajaakäyttöasteeseen, vuokratasoon, ylläpitokustannuksiin ja tuottovaatimukseen, joista lopulta muodostuu kunnossapidon vaikutus toimitilan arvonmuodostukseen.



Kuva 17 Kunnossapidon vaikutus toimitilojen arvonmuodostukseen kirjallisuuskatsauksen perusteella

5.3 Toimitilamarkkinat tämän tutkimuksen kontekstissa

Tämän tutkimuksen kannalta oli tärkeää tutustua kiinteistösijoittamisen lainalaisuuksiin ja saada toimitilojen arvonmuodostukseen sijoittajanäkökulma. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kiinteistösijoittaminen sijoittuu riski–tuotto -profiililtaan joukkovelkakirjalainojen ja osakemarkkinoiden välimaastoon ja huonoinakin aikoina kiinteistösijoituksista on tyypilli-

sesti saatu kohtuullista tuottoa. Lisäksi kiinteistösijoittamisen yksi erityispiirre on, että kiinteistösijoitukset antavat tyypillisesti hyvän inflaationsuojan, sillä perittävät vuokrat on yleensä sidottu jonkinlaiseen talouden kehittymistä kuvaavaan indeksiin.

Tutkimuksen teoriaosassa tutustuttiin myös Suomen toimitilamarkkinoihin ja niiden toimintaan, koska tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli haastatella tahoja, joilla on hallussaan mahdollisimman suuri kiinteistöomaisuus. Kirjallisuuskatsauksen perusteella selvisikin 25 Suomen suurinta kiinteistösijoittajaa ja tätä tietoa hyödynnettiin myös tutkimuksen empiriaosuudessa haastateltavia yrityksiä valittaessa. Myös näiden yritysten edustamiin toimialoihin pystyttiin tutustumaan tarkemmin, jonka avulla haastateltavien yritysten liiketoiminta on paremmin ymmärrettävissä.

6 Haastattelututkimus

Tässä luvussa esitellään kuinka haastattelututkimus tehtiin. Luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen rakenne, haastateltavan kohdejoukon valinta, haastattelukysymykset ja haastattelujen käytännön toteutus sekä tulosten analysointiprosessi. Tämän jälkeen esitellään haastatellut yritykset toimialakohtaisesti.

6.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tämä tutkimus tehtiin haastattelututkimuksena. Haastattelututkimus suoritettiin valittujen kohdeyritysten edustajille tehtävinä noin tunnin mittaisina haastatteluina, joissa tutkittavien yritysten edustajien näkökulmat pääsivät esille. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoitui-
na eli niin sanottuina teemahaastatteluina. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta haastattelu ei etene tarkkojen kysymysten kautta, vaan vapaammin tarkentuen haluttuihin teemoihin (Hirsjärvi ym. 2006, s. 203). Tyypillisesti teemahaastatteluissa jokaisen haastateltavan kohdalla käydään läpi samat teemat ja kysymykset, vaikka niiden järjestys saattaakin vaihdella (Aaltola & Valli 2001, s. 26). Haastattelujen avulla pyritään saamaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastatteluista saatujen havaintojen perusteella pyrittiin rakentamaan kokonaiskuva eri toimialojen toimijoiden toimitilojen kunnossapitoprosesseista ja selvitettiin miten taloudellisen arvon muodostumista otetaan näissä prosesseissa huomioon. Induktiivisen päätelyn avulla pyrittiin yksittäisten teemahaastattelujen perusteella tekemään yleistyksiä ja päätelmiä tutkittavista aiheista sekä nostamaan esiin merkityksellisiä havaintoja. Lisäksi teemahaastatteluista esille nousseita havaintoja peilattiin tutkimuksen tukena olevan teoriaosuuden aineistoon mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuksen ollessa kuitenkin ensimmäinen laatuaan tästä aihepiiristä, toimi tutkielman teoriaosuus ensisijaisesti kattavana pohjustuksena ja taustatietona empiriaosuudelle, jotta esille nousevien ilmiöiden yhteydet toisiinsa voitiin ymmärtää.

6.1.1 Haastateltavan kohdejoukon valintaprosessi

Haastattelututkimuksen kohdejoukon valintaan vaikuttivat toisaalta Granlundin liiketoiminnalliset päämäärät sekä näkemykset siitä, mitkä olisivat mielenkiintoisia toimialoja tutkittavaksi ja mitkä sopivia yrityksiä haastateltaviksi. Toisaalta myös kuvassa 16 esitelty Suomen suurimpien kiinteistösijoittajien listaus vaikutti osaltaan kohdejoukon valintaan. Lisäksi haastattelututkimuksen lopullisen kohdejoukon muotoutumiseen vaikutti lähestyttyjen tahojen suostuminen haastatteluun.

Haastateltavaksi kohdejoukoksi valittiin vakuutusalan, kiinteistösijoitusalan, teollisuuden ja kaupan alan yrityksiä. Jokaisesta toimialasta tarkoituksena oli haastatella 3-5 yritystä. Henttosen (2008) mielestä sopiva teemahaastattelujen määrä on saavutettu silloin, kuin uudet haastattelut eivät tuo enää mitään olennaista uutta tietoa tai uusia näkökulmia tutkittavaan aihepiiriin vaan ne alkavat toistamaan itseään. Hänen mielestään tällaista pistettä on kuitenkin vaikea määrittää ja sopivien teemahaastattelujen määrässä tulee luottaa omaan näppituntumaan (Henttonen 2008). Oman ja Granlundin edustajien arvion mukaan, 3-5 haastattelua toimialaa kohden antaisi riittävän kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja haastateltavien määrää voisi myöhemmin lisätä, mikäli se olisi tarpeellista.

Haastateltavan kohdejoukon valinnassa, etenkin vakuutusyhtiöiden sekä kiinteistösijoitusyhtiöiden ja -rahastojen kohdalla, vaikutti niiden sijoitusomaisuuden koko. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman isoja tekijöitä Suomen kiinteistösijoitusmarkkinoilta haastateltaviksi, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä näiden toimialojen kohdalla. Teollisuusyritysten ja kaupan alan yritysten kohdalla pyrittiin niin ikään saamaan haastateltaviksi yrityksiä, joilla on mahdollisimman iso kiinteistöomaisuus, jo pelkästään siksi, että tämä tutkimus kuuluu osaltaan jo aiemmin mainittuun S4Fleet -projektiin, joissa eri ilmiöitä on tarkoitettu tarkastella portfolio-tasolla. Täten haastateltavilla teollisuus- ja kaupan alan yrityksillä myös tuli olla omistuksessaan useampia kiinteistöjä, jotta tämä tutkimus pystyttiin toteuttamaan portfolio-tasolla.

Haastateltavista yrityksistä oli pyrkimyksenä haastatella mahdollisimman korkeita kiinteistöasioista päättäviä tahoja, jotta omistajanäkökulma tulisi mahdollisimman tarkasti kuvattua. Haastattelujen kohteena olleet tahot ja haastatellut henkilöt esitellään tarkemmin luvussa 6.2.

6.1.2 Haastattelukysymykset

Haastattelua ohjaavat haastattelukysymykset ovat esiteltynä liitteessä 2. Jokaisessa haastattelussa ei kyseisiä kysymyksiä välttämättä kysytty sanatakkasti, mutta haastattelujen keskustelut liittyivät kuitenkin kyseisiin kysymysten aiheisiin ja teemoihin. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teemat ja pyrittiin kysymään myös samat kysymykset, ellei niihin oltu saatu vastauksia jo aiempien vastauksien yhteydessä. Haastattelukysymysten esitysjärjestys kuitenkin vaihteli haastattelujen välillä ja oli vahvasti riippuvainen haastattelun kuluista.

6.1.3 Haastattelujen käytännön toteutus

Sen jälkeen, kun sopivat haastateltavat tahot oli saatu valikoitua, haastateltavia henkilöitä lähestyttiin puhelimitse. Puhelinkeskustelun aikana kerrottiin lyhyesti diplomityöstä ja sen aihepiiristä sekä tiedusteltiin olisiko kyseinen yritys kiinnostunut antamaan aiheesta haastattelua. Tämä jälkeen sovittiin haastattelu-aika joko suoraan puhelimesta tai myöhemmin sähköpostin välityksellä. Lisäksi haastattelijoille lähetettiin sähköpostitse diplomityöprojektin ja haastattelun lyhyt esittely (liite 1) sekä haluttaessa myös haastattelun kysymysrunko (liite 2).

Haastattelut veivät ajallisesti noin yhden tunnin. Haastattelujen aikana haastattelija teki muistiinpanoja ja toimi niiden kirjaajana. Muistiinpanot käytiin läpi ja niitä tarkennettiin tarpeen mukaan välittömästi haastattelun jälkeen. Haastatteluja ei nauhoitettu, jotta keskustelut voitiin suorittaa vapautuneesti. Kaikki haastattelut suoritettiin kasvotusten.

6.1.4 Haastatteluaineiston analysointiprosessi

Haastattelujen aikana tehtyjen alustavien muistiinpanojen pohjalta laadittiin haastattelujen jälkeen tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat muistiinpanot kunkin yrityksen toimintatavoista. Muistiinpanot tehtiin heti haastattelujen jälkeen, jotta haastatteluissa läpi käydyt asiat olivat vielä tuoreessa muistissa ja väärin muistamisilta voitiin välttyä. Käytännössä haastatteluissa käytyjen keskustelujen ja haastatteluiden aikana laadittujen alustavien haastattelu-muistiinpanojen pohjalta kirjoitettiin yrityskohtaiset referaatit, joissa tutkimuksen aiheet oli jaoteltu eri osioihin aihepiireittäin. Referaattien osiot koostuivat kyseisen yrityksen liike-

toiminnan ominaispiirteistä, kunnossapitoprosessien nykytilan kuvauksesta, arvonmuodostuksen huomioimisesta kunnossapitoprosessin aikana ja muista haastattelussa esille nousseista merkittävistä seikoista. Tyypillisesti muita esille nousseita seikkoja käsittelevään osioon kirjattiin esimerkiksi haastatteluissa ilmenneitä alan haasteita ja tarpeita sekä muita vastaavia seikkoja, joita ei kysytty haastatteluissa, vaan haastateltavat itse kokivat tärkeäksi tuoda ne esille. Lisäksi referaattien viimeiseksi osioksi kirjattiin itse diplomityössä käytettävät mahdolliset sitaattit niiden tahojen kohdalta, jotka alustavan luvan sitaattien käyttöön antoivat. Myöhemmin sitaattit vielä hyväksytettiin siteerattavilla sähköpostitse.

Kun kaikki 14 haastattelua oli saatu tehtyä, pystyttiin yrityskohtaisten referaattien pohjalta laatimaan jokaista toimialaa koskevat tarkemmat analyysit. Haastatellut yritykset jaoteltiin yrityksen ydintoiminnan toimialan mukaan eli yritykset jaettiin analyyseissä vakuutusyhtiöihin, kiinteistösijoitusyhtiöihin, teollisuusyrityksiin ja kaupan alan yrityksiin. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan toimialakohtaisia analyyskejä, koska haluttiin ymmärtää eri toimialojen toimintatapoja ja miten ne eroavat toisistaan. Oletuksena oli, että toimialojen sisällä on havaittavissa selkeitä trendejä toimintatavoissa ja saman toimialan yritykset kohtaavat hyvin samankaltaisia haasteita. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei vertailtu esimerkiksi jokaisen yksittäisen yrityksen toimintatapoja keskenään, vaan pyrittiin hahmottamaan isompia kokonaisuuksia ja toimialakohtainen tarkastelu koettiin tähän parhaaksi keinoksi. Toimialakohtaisten toimintatapojen ja haasteiden ymmärtäminen koettiin tärkeäksi, jotta toimitilojen kunnossapitoprosessien parantamiselle voidaan tulevaisuudessa lähteä kehittämään koko toimialalle soveltuvia toimintatapoja.

Käytännössä tarkemmat toimialakohtaiset analyysit laadittiin tutkimalla kunkin toimialan yrityksistä koostettuja referaatteja omina kokonaisuuksinaan ja etsimällä toimialan sisältä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä syitä näihin havaittuihin toimintatapoihin. Kunkin toimiala kirjoitettiin tutkimukseen vuorollaan auki omana kokonaisuutenaan, jonka jälkeen eri toimialojen toimintatapoja pystyttiin vertailemaan myös toisiinsa. Lisäksi toimialakohtaisten analyysien kirjoittamisen aikana rakentui jo valmiiksi hyvä yleiskuva eri toimialojen toimintatavoista, jolloin toimialojen vertailu toisiinsa oli helpompaa. Teema-haastatteluista saatujen havaintojen sekä niiden pohjalta tehtyjen muistiinpanojen ja referaattien avulla pystyttiinkin rakentamaan kattava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä sekä nostamaan esiin merkityksellisiä seikkoja ja selkeitä trendejä.

6.2 Tutkimuksen kohdeyritykset

Kuvan 16 25 suurimmasta kiinteistösijoittajasta tässä tutkielmassa haastateltiin keskeisiä henkilöitä vakuutusyhtiöiden osalta Varmalta, Ilmariselta, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:ltä ja Kevalta sekä kiinteistösijoitusyhtiöiden osalta Capman Real Estatelta, Technopolikselta sekä eräältä kolmannelta merkittävältä kiinteistösijoitusyhtiöltä. Lisäksi haastatellaan teollisuudesta pörssinoteerattujen yritysten keskeisiä henkilöitä Metsä Groupilta ja kolmelta muulta merkittävältä suomalaiselta pörssiyrityltä sekä kaupan alalta HOK-Elannolta, Keskolta ja Lidliltä. Seuraavassa esiteltynä lyhyesti yritykset, jotka antoivat käyttää nimeään tässä tutkimuksessa. Haastateltujen yritysten ja niiden edustajien lista löytyy myös liitteestä 3.

6.2.1 Vakuutusyhtiöt

Tässä tutkielmassa haastatellaan työeläkevakuutusyhtiöistä Varman, Ilmarisen ja Kevan edustajia sekä muita vakuutus- ja pankkipalveluja tarjoavan LähiTapiolan edustajaa. Nämä

kaikki neljä kiinteistösijoittajaa ovat kuuden suurimman kiinteistösijoittajan joukossa Suomessa (kuva 16). Tässä luvussa esitellään lyhyesti haastattelujen kohteena olevat vakuutusyhtiöt.

Varma

Varma on Suomen suurin työeläkevakuutusyhtiö ja merkittävä suomalainen kiinteistösijoittaja. Varma omistaa niin suoria kiinteistösijoituksia Suomessa kuin osuuksia kotimaisista ja ulkomaisista kiinteistörahastoistakin. Vuoden 2014 lopulla Varman Suomessa sijaitsevien suorien kiinteistösijoitusten markkina-arvo oli noin 3,4 miljardia euroa ja niiden pääpaino oli toimitiloissa. Kiinteistösijoitukset edustavat noin 10 % Varman kaikkien sijoitusten arvosta. Varman osalta tätä tutkimusta varten haastateltiin toimitilajohtaja Toni Pekosta. (Varma 2015)

Ilmarinen

Ilmarinen on merkittävä suomalainen työeläkevakuutusyhtiö, jonka sijoitukset koostuvat osakkeista, korkosijoituksista, kiinteistöistä sekä asiakaslainoista. Ilmarisen sijoitustoiminta on luonteeltaan pitkäjänteistä, kuten eläkevakuutusyhtiöille on tyypillistä. Ilmarisen kiinteistösijoitusten markkina-arvo vuoden 2015 maaliskuussa oli noin 3,6 miljardia euroa, joista suoria kiinteistösijoituksia oli noin 3,2 miljardia euroa. Kaikkinensa kiinteistöt edustavat noin 10 % Ilmarisen sijoitusvarallisuudesta. Tähän tutkielmaan haastateltiin Ilmarisen osalta kiinteistöjohtaja Tomi Aimesta. (Ilmarinen 2015)

Keva

Aiemmin Kuntien eläkevakuutus nimellä tunnettu Keva on suomalainen eläkelaitos, joka huolehtii valtion, kuntien, Kelan ja kirkon henkilöstön eläkeasioista. Keva on pitkän tähtäimen sijoittaja, jonka sijoitusten markkina-arvo oli vuoden 2014 lopussa yhteensä 41,5 miljardia euroa. Tästä noin 2,6 miljardia euroa (6,9 %) oli kiinteistösijoituksia, joista puolestaan suoria kiinteistösijoituksia oli noin 2 miljardia euroa. Suorat kiinteistösijoitukset koostuvat kaikista kiinteistötyspeistä, joista toimitilojen osuus on merkittävä. Tätä tutkimusta varten Kevalta haastateltiin Petri Suutarista, joka toimii Kevalla kiinteistöjohtajana. (Keva 2015)

LähiTapiola

LähiTapiola on suomalainen finanssiryhmä, joka tarjoaa erilaisia pankki- ja vakuutuspalveluja. LähiTapiolan kiinteistösijoituksista vastaa LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy ja sen toimitusjohtajana toimii Vesa Immonen, jota myös tätä tutkimusta varten haastateltiin. LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:n hallinnoiman kiinteistöomaisuuden arvo vuoden 2014 lopussa oli noin 3,2 miljardia euroa, joista suoria kiinteistösijoituksia oli lähes 90 %. LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:n kiinteistöportfolioon kuuluu kaikkia kiinteistötyspejä, mutta toimitilat ovat selkeässä enemmistössä, muodostaen noin 65 % koko kiinteistövarallisuuden arvosta. (LähiTapiola 2015)

6.2.2 Kiinteistösijoitusyhtiöt ja -rahastot

Tässä tutkielmassa haastateltiin kiinteistösijoitusyhtiöiden osalta pörssinoteeratuista yhtiöistä Technopoliksen, CapManin sekä erään kolmannen yrityksen edustajaa. Seuraavassa lyhyesti esitellään haastattelun kohteena olevat kiinteistösijoitusyhtiöt.

Technopolis

Technopolis on Pohjoismaissa, Venäjällä ja Baltiassa toimiva toimitiloihin ja palveluihin erikoistunut kiinteistösijoitusyhtiö. Yritys hallinnoi ja kehittää näissä maissa yhteensä 20:tä toimitilakeskittymää eli niin sanottua kampusta, jotka koostuvat useammista kiinteistöistä. Technopoliksen omistamien toimitilojen vuokrattava pinta-ala vuoden 2015 toisella vuosineljänneksellä oli 738 000 neliömetriä ja markkina-arvo noin 1,4 miljardia euroa. Tästä Suomessa sijaitsevien toimitilojen vuokrattavan pinta-alan osuus oli noin 535 000 neliömetriä ja markkina-arvo noin 958 miljoonaa euroa. Technopoliksen osalta tähän tutkimukseen haastateltiin kiinteistötoimintojen ja -palvelujen johtajaa Kari Kokkosta. (Technopolis 2015)

CapMan

CapMan on pääomasijoituskonserni, jonka CapMan Real Estate -sijoitustiimi vastaa yrityksen kiinteistösijoituksista. CapMan Real Estate hallinnoi neljää eri kiinteistöpääomarahastoa, jotka sijoittavat erilaisiin toimitiloihin Pohjoismaissa. Yhteensä kaikissa CapManin rahastoissa oli vuoden 2014 lopussa sijoitettuna varallisuutta noin 3 miljardia euroa, joista noin puolet oli CapMan Real Estaten kiinteistösijoituksia tekevissä rahastoissa. CapManin osalta tähän tutkimukseen haastateltiin CapMan Real Estaten partneri Juhani Erkeä. (CapMan 2015)

6.2.3 Teollisuusyritykset

Teollisuusyritysten osalta tähän tutkielmaan haastateltiin Metsä Groupia sekä kahta muuta suomalaista merkittävää pörssiyritystä sekä yhtä merkittävää suomalaista perheyristystä. Alla on lyhyesti esiteltynä Metsä Groupin liiketoiminta.

Metsä Group

Metsä Group on metsäteollisuuskonserni, joka koostuu Metsäliitto Osuuskunnasta ja siihen kuuluvista Metsä Woodista sekä Metsä Forestista. Lisäksi Metsä Groupiin kuuluvat osuuskunnan tytäryhtiöt Metsä Tissue, Metsä Fibre ja Metsä Board. Metsä Groupin omistuksessa on useita tehtaita Euroopassa ja merkittävä osuus näistä on Suomessa. Yhteensä Metsä Groupin omistuksessa on noin 2,5 miljoonaa neliötä erilaisia rakennuksia, joista 90 % on tuotantorakennuksia sekä tuotantorakennusten ympärillä olevia kiinteistöjä ja varastotiloja. Tähän tutkielmaan haastateltiin Metsä Groupin osalta kiinteistöjohtaja Hannu Havankaa. (Metsä Group 2015)

6.2.4 Kaupan alan yritykset

Kaupan alan toimijoiden osalta tähän tutkimukseen haastateltiin Hok-Elantoa, Keskoa ja Lidlää. Seuraavassa on esiteltynä yritykset lyhyesti.

Hok-Elanto

Hok-Elanto eli Helsingin Osuuskauppa Elanto on Etelä-Suomessa toimiva osuuskunta, jonka liiketoiminta koostuu pääasiassa päivittäistavarakaupoista, tavarataloista sekä ravintoloista ja kahviloista. Lisäksi Hok-Elanto tekee myös kiinteistöliiketoimintaa kiinteistöilään. Vuoden 2014 lopussa Hok-Elannolla oli 318 toimipaikkaa. Vuoden 2014 tilinpäätöksen mukaan Hok-Elannon omistuksessa olevien rakennusten ja rakennelmien kirjanpitoar-

vo vuoden lopussa oli noin 236 miljoonaa euroa. Hok-Elannolta tätä tutkimusta varten haastateltiin kiinteistöjohtaja Jyrki Karjalaista. (Hok-Elanto 2015)

Kesko

Kesko on kaupan alan yritys, jonka ketjutoimintaan kuuluu yhteensä noin 2000 kauppaa. Kesko Oyj tytäryhtiöineen, yhdessä itsenäisten kauppiasyrittäjien kanssa, muodostavat K-Ryhmän, joka piti vuoden 2014 lopussa hallussaan noin 33 % osuutta Suomen päivittäistavarakaupasta. Kesko on viime vuosina luopunut merkittävästä osasta kiinteistöjään ja on vuokralla noin 80 %:ssa käyttämistään tiloista. Osa tiloista on kuitenkin vuokrattu kiinteistösijoitusyhtiöiltä, joissa myös Kesko on osaomistajana. Keskon kiinteistövarallisuus vuoden 2015 toisen vuosineljänneksen jälkeen oli kuitenkin edelleen noin puoli miljardia euroa. Keskon osalta tähän tutkimukseen haastateltiin rakennuttajapäällikkö Seppo Kempaista ja talotekniikkapäällikkö Jari Pihlajamaata. (Kesko 2015)

Lidl

Lidl on kansainvälisesti toimiva, saksalaisomisteinen päivittäistavarakauppaketju, jolla on maailmanlaajuisesti yli 11 000 myymälää. Suomessa Lidl toimii itsenäisenä tytäryhtiönä Lidl Suomi Ky:nä ja sen liikevaihto oli vuonna 2014 noin 1,35 miljardia euroa ja markkina-osuus Suomen päivittäistavarakaupasta arviolta noin 7,6 %. Lidlillä on Suomessa 147 myymälää ja myymälöiden määrä on kasvanut vuosi vuodelta. Lidlin osalta tähän tutkimukseen haastateltiin ylläpito-osaston päällikkö Toni Sundvallia ja ylläpitöpäällikkö Tommi Palmua. (Lidl 2015)

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset toimialakohtaisesti ja vertaillaan eri toimialojen keskeisiä toimintatapoja. Näitä eri toimialojen keskeisiä toimintatapoja peilataan myös tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi luvun lopussa pohditaan vielä haastattelujen perusteella esille nousseita kiinteistöalan haasteita ja tarpeita.

7.1 Vakuutusyhtiöt

Vakuutusyhtiöiden osalta tähän tutkimukseen haastateltiin LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:n toimitusjohtajaa Vesa Immosta, Kevan kiinteistöjohtaja Petri Suutarista, Ilmarisen kiinteistöjohtaja Tomi Aimosta sekä Varman toimitilajohtaja Toni Pekosta. Yhteensä näiden haastateltujen tahojen edustamilla vakuutusyhtiöillä oli vuoden 2014 alussa noin 13,5 miljardin euron kiinteistöomaisuus ja kaikki neljä vakuutusyhtiötä sijoittuivat kuuden suurimman kiinteistösijoittajan joukkoon Suomessa (kuva 16).

7.1.1 Vakuutusyhtiöiden liiketoiminnan ominaispiirteet

Vakuutusyhtiöt kartuttavat omaisuuttaan toisaalta keräämällä vakuutus- tai eläkemaksuja ja toisaalta sijoittamalla varallisuuttaan. Varallisuutta sijoitetaan erilaisiin instrumentteihin aina joukkovelkakirjoista osakkeisiin ja kiinteistöihin. Vakuutusyhtiöillä on kuitenkin velvollisuus maksaa eläkemaksuja tai tarvittaessa vakuutuskorvauksia, riippuen siitä onko kyseessä eläkevakuutusyhtiö vai vahinkovakuutusyhtiö. Osa sijoituksista tulee olla siis likvidissä, nopeasti realisoitavissa olevassa muodossa. Kiinteistöt ja täten myöskään toimitilat eivät edusta tätä nopeasti realisoitavaa varallisuusmuotoa vakuutusyhtiöissä, vaan ne ovat tyypillisesti pitkäaikaisia sijoituksia. Tämän vuoksi myös toimitilojen kunnossapito on olennainen osa vakuutusyhtiöiden toimintaa ja se otetaan vakavasti. Vakuutusyhtiöt eivät kuitenkaan ole kaikkien toimitilojen kunnossapidosta itse vastuussa, vaan joidenkin kohteiden vuokralaisten kanssa on tehty niin sanottuja nettovuokrasopimuksia, jolloin kohteiden ylläpito on vuokralaisten vastuulla. Pitkän sijoitusperiodin kiinteistösijoittajina, vakuutusyhtiöiden täytyy harjoittaa suunnitelmallista kunnossapitoa, jotta toimitilojen kunto ei pääse rapistumaan ja täten vuokratuotot sekä markkina-arvo putoamaan. Toisaalta taas, jos vakuutusyhtiö käy toimitiloillaan myös kauppaa, kohteet täytyy pitää jatkuvasti myös myytävässä kunnossa. Lisäksi muun muassa Varman Pekonen mainitsee, että kiinteistöjen kunnossapito on yrityksen vastuullisuuden ja imagon kannalta tärkeää, koska kiinteistöt omaisuuslajina ovat sellainen, josta pystyy esittämään esimerkiksi konkreettisia energiansäästölukuja myös yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille.

”Kiinteistöt omaisuuslajina mahdollistavat konkreettisten lukujen esittämisen myös yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille ja täten esimerkiksi onnistuneet energiansäästötoimenpiteet toimivat myös hyvänä imagon luojana.” - Toni Pekonen, Varma

Vakuutusyhtiöt kiinteistösijoittajina pyrkivät tiettyyn tuotto- ja kustannustasoon. Kuitenkin heille on tärkeitä myös toimitilojensa kunnan säilyttäminen tietyllä tasolla, joten suunnitellut kunnossapitotoimenpiteet yleensä myös suoritetaan suunnitelmien mukaisesti, vaikka budjettikaudelle olisikin osunut jo odottamattomia kunnossapitokustannuksia ja budjetti ylittyisi. Tässä mielessä kunnossapidon budjettikuri ei ole niin tiukka vakuutusyhtiöissä kuin esimerkiksi myöhemmin käsitellyillä kiinteistösijoitusyhtiöillä, jotka tyypillisesti pyrkivät välttämään kunnossapitobudjetin ylittämistä kaikin keinoin, jotta suunniteltuihin tuotoihin voitaisiin päästä.

7.1.2 Vakuutusyhtiöiden kunnossapitoprosessit

Kaikkien neljän haastatellun vakuutusyhtiön toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat hyvin suunnitelmallisia. Jokainen vakuutusyhtiö pyrkii harjoittamaan vahvasti ehkäisevää kunnossapitoa, jolla pyritään varmistamaan hyvät olosuhteet ja häiriöttömyys vuokralaisille. Vakuutusyhtiöt laativat toimitiloilleen PTS-suunnitelman, jonka perusteella tulevaisuuden kunnossapitoa toteutetaan. PTS laaditaan tyypillisesti viideksi vuodeksi kerrallaan, joista 1–2 ensimmäistä vuotta on laadittu tarkemmin ja loput vuodet karkeammalla tasolla. Tyypillisesti PTS tarkennetaan vuosittain budjetin yhteydessä ja PTS-toimenpiteet sovitetaan vuokralaisten vuokrasopimusten päättymisten kanssa sopiviksi. Pelkkää PTS-suunnitelmaa pidemmälle kunnossapidon on vienyt ainakin LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy, joka Immosen mukaan laatii jokaiselle kiinteistölleen 10 vuoden kiinteistökohtaisen kiinteistösuunnitelman, joka sisältää PTS:n lisäksi myös kiinteistöön liittyvät kassavirtalaskelmat, budjetin sekä vuokrasopimusten loppumisajankohdat.

Signaalit toimitilojen teknisistä kunnossapitotarpeista saadaan vakuutusyhtiöissä vahvasti kiinteistöjohtoyrityksiltä. Myös esimerkiksi huoltokirjaa ja energiakatselmuksia käytetään apuna PTS:n laadinnassa. Lisäksi Kevan Suutarinen kertoo, että heille vuosittain tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt antavat täydennystä ja lisäinformaatiota PTS:n laadintaan. Tärkeimmässä roolissa teknisten kunnossapitotarpeiden havainnoimisessa ja raportoinnissa ovat kuitenkin kiinteistöjohtoyritykset eikä esimerkiksi säännöllisten kuntoarvioiden rooli vakuutusyhtiöissä ole kovinkaan suuri. Suurin osa vakuutusyhtiöistä teettää kuntoarvioita säännöllisesti vain ostaessaan kiinteistöjä, muuten kuntoarvioita teetetään lähinnä tarpeen mukaan ja laajuus vaihtelee tapauskohtaisesti.

”PTS-tarpeiden kartoittamisessa kiinteistöjohtoyritykset ovat suuressa roolissa, mutta saamme tietoa kunnossapitotarpeista myös asiakkaillemme tehtävien asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla.” - Petri Suutarinen, Keva

Kunnossapidon suunnittelun taloudellisen ja teknisen puolen yhdistäminen tapahtuu vakuutusyhtiöissä hyvin eri tavalla ja eri laajuudessa. Osalla vakuutusyhtiöistä kunnossapitoa tehdään lähes pelkästään teknisestä näkökulmasta, jossa ainoat taloudelliset raamit kunnossapidon tasolle antaa budjetti. Tällaisessa mallissa kiinteistöjohtoyrityksen tekemät kunnossapitoehdotukset hyväksytään budjetin mukaan ja kiinteistöjohtoyrityksen tehtävä on suunnitella kunnossapito budjettiin sopivaksi. Suurimmassa osassa vakuutusyhtiöitä kuitenkin tyypillisesti vakuutusyhtiön edustaja, esimerkiksi kiinteistöpäällikkö, käy keskusteluja kiinteistöjohtoyrityksen kanssa kunnossapitosuunnitelmasta ja täten tekninen sekä taloudellinen näkökulma yhdistyvät toisiinsa. Keskusteluissa voidaan käydä läpi esimerkiksi vakuutusyhtiön budjettia sekä liiketoimintasuunnitelmaa eli miten kohteita on suunniteltu vuokrattavan tulevaisuudessa ja mitä toimenpiteitä nämä vuokraukset edellyttävät. Haastattelujen perusteella taloudellinen ja tekninen näkökulma yhdistyvät toimitilojen kunnossapidossa vahvasti esimerkiksi LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:llä. Immosen mukaan LähiTapiolalla PTS:n laadinta etenee käytännössä monen eri tahon keskusteluna, jossa sekä tekninen että taloudellinen ajattelu kohtaavat. Käytännössä PTS:n tekninen suunnittelu tapahtuu kiinteistöjohtoyrityksen ja kohdepäällikön vuoropuheluna, johon asiakkuuspäällikkö tuo taloudellisen näkökulman. Lopulta vielä salkunhoitaja antaa PTS:ään omistajanäkökulman, laskemalla kohteelle muun muassa optimaalista sisäistä korkokantaa. Immosen korostaa, että kyse on nimenomaan optimaalisen tason löytämisestä eikä tarkoituksena ole pelkästään maksimoida tuottoja. Optimaalisessa tasossa on kyse siitä, että korkein mahdollinen tuotto voidaan saavuttaa niin, että kuitenkin asialliset kunnossapitotoimenpi-

teet tulevat hoidetuksi. Immonen kuitenkin mainitsee, että toimitilojen kunnossapidossa painottuu taloudellinen puoli hieman enemmän, minkä johdosta salkunhoitaja tekee lopulliset päätökset suoritettavista kunnossapitotoimenpiteistä käytyjen keskustelujen pohjalta. Tyypillisesti tämän koko PTS:n suunnitteluprosessin läpi vieminen kestää LähiTapiolalla useamman viikon.

Siinä missä LähiTapiola organisoii toimitilojen kunnossapidon taloudellisen ja teknisen puolen optimaalisen tason eri osapuolten keskustelulla ja hyväksyttämisketjulla, on muiden vakuutusyhtiöiden tapa optimoida kunnossapito oikealle tasolle hieman erilainen. Tyypillisesti kunnossapidon teknisen tason määrittäminen perustuu kiinteistöpäälliköiden kokemuksen ja taloudellisen puolen määrittämiseen käytetään erilaisia benchmarking-menetelmiä. Tällaisia menetelmiä on esimerkiksi KTI:n tarjoama palvelu, jonka avulla pystyy analysoimaan omien kiinteistöjen ylläpidon euromääräisen tason. KTI:lle toimitetaan erilaisia tunnuslukuja, kuten ylläpitokustannuksia ja vuokra-arvoja, joiden perusteella KTI laatii analyysin. Palvelun avulla pystyy näkemään millä tasolla yksittäisten kiinteistöjen kunnossapito on verrattuna muihin kiinteistöihin tai muiden toimijoiden kiinteistösalkkujen kunnossapitoon. Tällä tavoin pystytään seuraamaan, kuinka paljon on käytetty rahaa kiinteistöjen ylläpitoon suhteessa muihin kiinteistöihin tai muihin alan toimijoihin. Työkalu on oiva apu historian tarkasteluun, mutta se ei ole tehty ennustamiseen. Se kuitenkin mahdollistaa kustannustasojen säätämisen ja kunnossapidon taloudellisen optimoinnin historiatietoihin perustuen. Kunnossapidon tason optimoinnilla ja oikein mitoittamisella on tärkeä rooli, sillä väärillä mitoituksilla kiinteistösalkun markkina-arvo menee pieleen, koska kassavirtalaskelma antaa joko korkeamman tai alemman arvon kiinteistölle. Tällainen tilanne saattaa johtaa virhearviointeihin, jossa kohde esimerkiksi myydään liian halvalla liian isoiksi arvioitujen tulevaisuuden kunnossapitokustannusten takia.

”Kunnossapidon kustannusten arvioiminen pieleen saattaa aiheuttaa salkkutasolla isot vahingot.” - Vesa Immonen, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy

Kolme neljästä haastatellusta vakuutusyhtiöstä on jakanut toimitilansa erilaisiin salkkuihin jollain perusteella. Ainut vakuutusyhtiö, joka ei harrasta toimitilaomaisuutensa salkutusta, harjoittaa kaikkiin kiinteistöihinsä samaa suunnitelmallista kunnossapitostrategiaa. Osa vakuutusyhtiöistä on salkuttanut toimitilansa käyttöasteen mukaan, jolloin suuren käyttöasteen toimitilat pyritään pitämään ensiluokkaisessa kunnossa ja kroonisesta vajaakäytöstä kärsiville toimitiloille sovelletaan vähäisempää kunnossapitoa. Osa vakuutusyhtiöistä taas on salkuttanut toimitilansa karkeasti ottaen pidettäviin, kehitettäviin ja luovuttaviin toimitiloihin, jolloin pidettäville kohteille harjoitetaan normaalia suunnitelmallista hyvää kunnossapitoa ja luovuttaville kohteille vähäisempää kunnossapitoa kohdekohtaisesti. Kehitettäville kohteille tyypillisesti suoritetaan joko peruskorjauksia tai perusparannuksia, jonka jälkeen ne on tarkoitus joko myydä tai pitää itsellä. Lisäksi toimitilojen salkutus niiden omistajien mukaan on yleistä vakuutusyhtiöiden keskuudessa.

Kiinteistöjohtoyritysten rooli on perinteisesti ollut antaa teknistä näkökulmaa PTS:n suunnitteluun. Osassa vakuutusyhtiöistä PTS:n suunnittelu tehdään yhdessä kiinteistöjohtoyritysten kanssa ja osassa kiinteistöjohtoyritys käytännössä laatii melko itsenäisesti koko PTS-suunnitelman budjetin mukaan ja suunnitelma vaan hyväksytetään vakuutusyhtiössä. Tyypillisesti kiinteistöjohtoyritykset osaavat ottaa huomioon kustannuspuolen, mutta esimerkiksi Immosen mielestä tulevaisuudessa kiinteistöjohtoyritysten tulee myös yhä paremmin ymmärtää kiinteistöihin liittyvää tulopuolta ja kokonaisvaltaisempaa kiinteistöihin

liittyvää taloudellista ajattelua. Hänen mukaansa LähiTapiola omalta osaltaan pyrkii kunnossapidon yhteydessä eri osapuolten välillä käytävien keskustelujen avulla kehittämään myös tätä taloudellista ymmärrystä. Myös Pekonen peräänkuuluttaa, että kiinteistöjohtoyrityksillä pitäisi nykyään olla entistä parempi kokonaisymmärrys erilaisten toimenpiteiden vaikutuksista kiinteistön taloudelliseen arvoon. Toisaalta Suutarinen näkee kiinteistöjohtoyrityksen roolin myös merkittäväksi asiakastyytyväisyyden kannalta, sillä ne tyypillisesti toimivat lähimpänä asiakasrajapintaa. Asiakastyytyväisyys saattaa välillisesti heijastua myös kohteiden taloudellisiin tunnuslukuihin, joten pelkän teknisen kunnossapidon lisäksi siihenkin on tärkeää kiinnittää huomiota. Yleisesti ottaen kiinteistöjohtoyritysten roolin nähdäänkin vakuutusyhtiöissä entistä enemmän kokonaisvaltaisena ja niiltä vaaditaan yhä enemmän myös taloudellista ymmärrystä teknisen osaamisen lisäksi. Lisäksi keskusteluissa nousi esille, että vakuutusyhtiöiden ja kiinteistöjohtoyritysten tavoitteet tulisi saada enemmän samansuuntaisiksi. Osa vakuutusyhtiöistä onkin harkinnut ottavansa käyttöön jonkinlaisen tulosperusteisen palkkionmaksumallin, jotta tavoitteita saataisiin enemmän yhtenäisiksi.

”Kiinteistöjohtoyritysten tulee tulevaisuudessa ymmärtää yhä paremmin myös kiinteistöjen tulopuolta, pelkkä tekninen näkökulma ei ole enää riittävä” - Vesa Immonen, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy

”Kiinteistöjohtoyritykset toimivat lähimpänä meidän asiakasrajapintaa kohteessa, joten heillä on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen.” - Petri Suutarinen, Keva

7.1.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa

Toimitilojen kunnossapitotoimenpiteiden vaikutus kohteiden markkina-arvoon on vakuutusyhtiöiden toiminnan keskiössä ja vakuutusyhtiöt käyttävätkin paljon erilaisia kannattavuus- ja investointilaskelmia päätöksenteon tueksi kunnossapidon suunnittelussa. Myös erilaisten skenaarioanalyysien tekeminen, etenkin suurempien kunnossapitoinvestointien kohdalla, on melko yleistä, parhaan mahdollisen vaihtoehdon löytämiseksi. Toimitilojen kunnossapidon nähdäänkin vaikuttavan epäsuorasti moneen eri seikkaan. Kiinteistöpitoaikana hyvä kunnossapito auttaa laskemaan kohteen vajaakäyttöastetta tai nostamaan kohteesta saatavia vuokratuloja. Toimitilojen myyntitilanteissa puolestaan suunnitelmallisen kunnossapidon merkitys korostuu ajankohdassa hieman ennen myyntitilannetta, jolloin ostajat yleensä analysoivat viimeisimpien vuosien ylläpitokustannusten tasoa tehdessään investointilaskelmia. Näissä kassavirtalaskelmissa alhaisemmat ylläpitokustannukset nostavat kohteen markkina-arvoa ja täten kohteesta on mahdollista saada myyjän kannalta korkeampi hinta. Lisäksi hyvällä kunnossapidolla saattaa olla vaikutusta tuottovaatimukseen erityisesti, jos hyvän kunnossapidon avulla pystytään solmimaan pitkiä vuokrasopimuksia, sillä pitkät vuokrasopimukset nähdään myyntitilanteissa riskiä ja täten myös tuottovaatimusta pienentävinä seikkoina, mikä puolestaan nostaa kohteen markkina-arvoa. Lyhyellä aikajänteellä kunnossapitoon tehty investoinnit voivat kuitenkin jopa laskea kohteen markkina-arvoa, sillä esimerkiksi ulkopuolisen arvioijan tekemissä toimitilojen markkina-arvo kartoituksissa ylläpitoon kulutettu raha näkyy pienempänä markkina-arvona, sillä laskelmat eivät tyypillisesti ota huomioon tulevaisuudessa kunnossapitoinvestoinneista realisoituvia hyötyjä, kuten pienempää vajaakäyttöastetta tai korkeampia vuokratuloja.

”Kiinteistöjen hyvä kunnossapito näkyy konkreettisesti markkina-arvossa etenkin myyntitilanteessa, kun ostaja tarkastelee muutaman edellisen vuoden ylläpitokustannuksia.” - Toni Pekonen, Varma

Kun yksittäisten kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta toimitilojen markkina-arvoon arvioidaan, tulee Immosen mielestä erottaa toisistaan välttämättömät kunnossapitotoimenpiteet ja kohteen tasoa parantavat investoinnit. Ensimmäiset eivät välttämättä nosta toimitilan markkina-arvoa, mutta niiden laiminlyönti kyllä todennäköisesti laskee sitä pitkässä juoksussa. Jälkimmäisten avulla taas on mahdollista myös nostaa toimitilan markkina-arvoa. Tällaisiksi markkina-arvoa nostaviksi investoinneiksi voidaan lukea esimerkiksi Suutarisen mainitsemat sisäilman laatuun ja akustiikkaan liittyvät investoinnit, joiden avulla voidaan vaikuttaa tilojen vuokrattavuuteen. Suutarisen mielestä myös erityisesti tiettyjen alueiden, kuten aulan, edustavuus auttaa toisaalta jatkamaan vuokralaisten vuokrasopimuksia ja toisaalta pienentämään muutenkin vajaakäyttöä, koska tällaiset edustavat tilat ovat halutumpia vuokralaisten keskuudessa. Vanhojen vuokrasopimusten jatkaminen auttaa pitämään kohteesta saatavan tulovirran häiriöttömänä, koska tyypillisesti uudet vuokralaiset vaativat tiloille jonkinlaisia muutostöitä, jolloin tiloja joudutaan pitämään remontin ajan tyhjiään. Näiden kaikkien edellä mainittujen kunnossapitotoimenpiteiden panostuksien nähdään vakuutusyhtiöissä kuitenkin vaikuttavan lähinnä epäsuorasti toimitilojen arvonmuodostukseen yhdessä muiden markkinafundamenttien kanssa, joten yksittäisten kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta kohteen markkina-arvoon on todella vaikea määrittää. Esimerkiksi Aimosen mielestä käytännössä kunnossapitotoimenpiteet vaikuttavat toimitilojen arvoon joko laskemalla vajaakäyttöastetta tai nostamalla vuokratuottoja. Suoraa vaikutusta kohteen markkina-arvoon on kuitenkin hankala hänen mukaansa määrittää, sillä siihen liittyy monenlaisia epävarmuustekijöitä ja tyypillisesti ei pystytä tarkasti sanomaan paljonko jokin toimenpide nostaisi esimerkiksi kohteesta saatavaa vuokraa. Ainoastaan erilaiset energiatehokkuusinvestoinnit nähdään vakuutusyhtiöiden keskuudessa investoinneiksi, jotka vaikuttavat selkeästi suoraan toimitilojen markkina-arvoon. Energiatehokkuusinvestointeja käsitellään lisää seuraavassa luvussa.

Haastattelujen perusteella kiinteistökauppoihin liittyvien erilaisten due diligence -selvityksien yleistyminen myös Suomen toimitilamarkkinoille on vaikuttanut toimitilojen arvostuksiin ja tervehdyttänyt huomattavasti koko markkinaa. Vaikka alussa prosessi koettiin turhankin raskaaksi kaikkine oikeudellisine seikkoineen, on due diligencet löytänyt nykyään hyvin oikean muotonsa. Due diligence -selvityksien yleistyminen on auttanut koko kiinteistömarkkinoiden kenttää erityisesti kohteiden tietojen paremmassa ylläpidossa, sillä kohteiden informaatio tulee olla myyntikunnossa. Kohteet, jossa tiedot eivät ole ajan tasalla, eivät mene enää kaupaksi toisin kuin aikoina ennen due diligencejä. Etenkin ulkomaalaiset kiinteistösijoittajat alkoivat vaatia kohteiden ajantasaisia tietoja, heidän kiinnostuttua myös Suomen kiinteistömarkkinoista sijoituskohteena. Due diligenceillä koetaan olevan merkittävä vaikutus vanhojen rakennusten markkina-arvon määrittämiseen, mutta esimerkiksi Suutarisen mielestä uudiskohteiden kanssa sijoittajat saattavat olla sinisilmäisempiä ja luottaa rakennuksen laadukkuuteen ja huoltovapauteen, vaikka näin ei välttämättä aina ole.

”Due diligencien tulo mukaan Suomen kiinteistömarkkinoille tervehdytti koko markkinaa ja nykyään kiinteistöjen informaatio tulee olla kokoajan myyntikunnossa.” - Vesa Immonen, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy

Vaikka due diligencien yleistymisen myötä kiinteistöihin liittyvä tieto tulee olla saatavilla kohteiden myyntihetkellä, ei kiinteistöihin liittyvän tiedon koeta palvelevan kiinteistöjen ylläpitoa niin hyvin kuin olisi mahdollista, sillä todellisuudessa tyypillisesti tietoja kerätään eri paikoista vasta myynnin yhteydessä. Osassa vakuutusyhtiöitä tietojen koetaankin tyypillisesti olevan hyvin pirstaleista ja yhtenäisen, kiinteistöjen koko elinkaareen ulottuvan, tietojenhallinnan olevan vielä varsin lapsen kengissä. Nykyisellään kiinteistöjen elinkaaren aikana osa kiinteistöihin liittyvistä tiedoista jopa katoaa vuosien varrella eivätkä esimerkiksi kaikki rakennusaikaiset dokumentit ole enää ylläpidon käytettävissä. Haastatteluissa nousikin esille, että yhtenäisen kiinteistöjärjestelmän kehittäminen olisi tärkeää, jotta kaikki kiinteistöön liittyvät tiedot ja dokumentit voitaisiin säilyttää samassa paikassa. Lisäksi näiden tietojen ajan tasalla pitäminen täytyisi olla suunnitelmallista.

7.1.4 Ympäristöarvojen merkitys vakuutusyhtiöille

Vakuutusyhtiöiden haastatteluissa nousi toistuvasti esille erilaiset energiatehokkuustoimenpiteet ja ympäristösertifikaatit toimitilojen markkina-arvoon vaikuttavista kunnossapidollisista tekijöistä keskusteltaessa. Kaikki haastatellut vakuutusyhtiöt kertoivat tekevänsä toimitiloilleen energiatehokkuusinvestointeja. Eri energiatehokkuusinvestointien kannattavuutta määritetään vakuutusyhtiöissä sisäisen korkokannan laskelmien ja takaisinmaksuaikojen avulla. Energiatehokkuusinvestointien vaikutus koetaankin näkyvän suoraan pienentyvinä ylläpitokuluina ja tätä kautta myös kohteiden markkina-arvoissa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös, että jo olemassa olevien kiinteistöjen asianmukaisella käytöllä voitaisiin päästä merkittäviin energiasäästöihin. Energiakatselmusten yhteydessä vakuutusyhtiöiden tietoon on tullut tilanteita, joissa energiaa pystyttäisiin säästämään ilman lisäinvestointeja, kunhan rakennusta käytettäisiin oikein. Kiinteistöjen kokonaisymmärrys koetaankin tärkeäksi seikaksi tämän päivän monimutkaisessa kiinteistömaailmassa ja kiinteistöjen optimaalisen käytön mainitaan muuttuvan aina vain vaativammaksi tulevaisuudessa.

”Kiinteistöjen oikealla käytöllä voidaan saavuttaa merkittäviäkin energiansäästöjä ilman minkäänlaisia lisäinvestointeja. Tämän päivän kiinteistöt ovat kuitenkin jo teknisesti niin monimutkaisia kokonaisuuksia, että koulutusta kiinteistöjen käytöstä tarvittaisiin lisää.”
- Toni Pekonen, Varma

Kaikki neljä haastateltua vakuutusyhtiötä ovat aktiivisia etenkin uusien rakennuksien ympäristösertifiointien kanssa. Kaikille uusille toimitiloille haetaan lähes poikkeuksetta ympäristösertifikaatteja ja myös vanhojen toimitilojen sertifiointeja selvitetään useimmissa vakuutusyhtiöissä. Haastattelujen perusteella nykyään ympäristösertifikaattien merkitys varsinkin tiettyjen toimitilojen kohdalla on havaittavissa. Erityisesti isommat ulkomaalaiset yritykset edellyttävät tunnettuja kansainvälisiä ympäristösertifikaatteja vuokraamiltaan tiloilta, heidän yhteiskuntavastuupolitiikasta tai eettisistä periaatteista johtuen. Tästä johtuen myös sertifioitujen kohteiden vuokrattavuus paranee, mikä auttaa pitämään vajaakäyttöastetta matalampana. Kohteista saaduissa vuokratuloissa sertifioinnin ei koeta merkittävästi näkyvän, joitain tiettyjä kohteita lukuun ottamatta. Immosen mielestä erityisesti pienemmät yritykset eivät vielä ole valmiita maksamaan isompaa vuokraa kohteista, jotka ovat sertifioituja, mutta käänne on odotettavissa tulevana vuosina.

Myyntitilanteissa ympäristösertifioinnin nähdään nostavan kohteiden markkina-arvoa lähinnä pienempien ylläpitokustannusten takia, mutta itse sertifioinnin ei arvonn muodostukseen koeta vaikuttavan. Kansainvälisesti tunnettu sertifiointi nähdäänkin enemmän merkit-

tävänä myyntiargumenttina erityisesti kansainvälisessä kentässä toimittaessa, koska se laajentaa potentiaalisten ostajien joukkoa. Myyntitilanteissa ympäristösertifiointi myös koetaan näkyvän pienempänä ostajan tuottovaatimuksena, jolloin kohteesta saatava kauppahinta nousee.

”Kansainvälisesti tunnetut ympäristösertifioinnit ovat myyntiargumentti varsinkin kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa.” - Vesa Immonen, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy

7.2 Kiinteistösijoitusyhtiöt

Tässä luvussa käydään läpi kiinteistösijoitusyhtiöiden haastattelujen anti. Kiinteistösijoitusyhtiöistä haastateltiin CapMan Real Estaten partneri Juhani Erkeä, Technopoliksen kiinteistötoimintojen ja palveluiden johtajaa Kari Kokkosta sekä erään kolmannen merkittävän kiinteistösijoitusyhtiön liiketoimintajohtajaa. Haastateltavat eivät halunneet, että heidän tai heidän edustamiensa yritysten kannat tulevat esille itse tutkimusraportista, joten kaikissa sitaateissa on viitattu vain kiinteistösijoitusyhtiön 1, 2 tai 3 edustajaan.

7.2.1 Kiinteistösijoitusyhtiöiden liiketoiminnan ominaispiirteet

Kiinteistösijoitusyhtiöiden kohdalla kaikki kiinteistöihin liittyvät prosessit liittyvät vahvasti kassavirtalaskelmiin ja muihin sitä tukeviin kannattavuusanalyysihin, koska kiinteistösijoitusyhtiöiden tärkein tavoite on johonkin heidän strategian mukaiseen tuottotasoon pääseminen. Kaikessa kiinteistöihin liittyvässä päätöksenteossa mennäänkin kiinteistösijoitusyhtiöissä hyvin vahvasti tuottopuoli edellä. Täten myös toimitilojen kunnossapitoa ohjaavat vahvasti kassavirtalaskelmat, sillä kunnossapito edustaa tyypillisesti siellä kustannuspuolta. Budjetti antaaakin raamit kunnossapidon tasolle ja budjettia ei tyypillisesti kiinteistösijoitusyhtiöissä ylitetä muuta kuin äärimmäisessä tarpeessa. Tämä johtuu siitä, että budjetin ylittäminen vaikeuttaa suunniteltuun tuottotasoon pääsemistä. Yleisesti ottaen toimitilojen kunnossapito nähdään kuitenkin varsin merkityksellisenä kiinteistösijoitusyhtiöissä, koska se antaa edellytykset halutun tuottotason saavuttamiseksi.

”Kiinteistöissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Ei voida olettaa, että vajaakäyttöaste laskee tai kohteesta saatava markkinavuokra nousee, jos kunnossapito laiminlyödään tai päinvastoin.” - Kiinteistösijoitusyhtiön 1 edustaja

Kiinteistösijoitusyhtiöiden toimitilojen kunnossapitostrategian luonteeseen vaikuttavat monet eri seikat riippuen kiinteistösijoitusyhtiön ja kiinteistövarallisuuden ominaisuuksista: sijoitusperiodin pituus, vuokrasopimusten kesto sekä toimitilaomaisuuden tyyppi ja ikä. Lisäksi olennaisesti vaikuttaa myös se, mikä rooli toimitilojen myymisellä on osana kiinteistösijoitusyhtiön liiketoimintaa.

Sijoitusperiodin pituus vaikuttaa olennaisesti toimitilojen kunnossapidon luonteeseen. Eri-tyisesti lyhyemmän aikajänteen (alle 10 vuotta) kiinteistösijoituksissa, ennen ostoa tapahtuvien kiinteistöjen kuntotutkimuksien ja due diligence -selvitysten rooli korostuu, koska etenkin lyhyellä aikavälillä kiinteistöjen kulupuoli tulee olla tarkasti tiedossa. Jotta tavoitteena oleviin tuottovaatimuksiin voidaan päästä, täytyy kohteen tekninen kunto ja mahdolliset riskit tutkia perusteellisesti jo ennen kohteen hankkimista. Kiinteistösijoitusyhtiöt, jotka toimivat lyhyellä sijoitusperiodilla, teettävätkin yleensä ennen ostoa kohteelle perusteellisen, kokonaisvaltaisen selvityksen. Tämä selvitys sisältää tyypillisesti muun muassa

teknisen due diligencen, energia due diligencen, kattavat veroselvitykset ja tarpeen vaaties-
sa myös ympäristö due diligencen. Koska kaikilta yllättäviltä kunnossapitotarpeilta ei
yleensä pystytä välttymään, myös erilaiset riskiarviot taloudellisine laskelmineen ovat
olennainen osa kokonaisvaltaista selvitystä. Näillä kaikilla toimenpiteillä yhdessä pyritään
varmistamaan, että yllättäviä kunnossapitotarpeita ja niiden aiheuttamia ennakkoimattomia
kuluja, ei ilmenisi sijoitusperiodin aikana ja haluttuun tuottoon voidaan päästä suunnitel-
mien mukaisesti. Tyypillisesti ympäristöriskien kanssa lyhyellä aikavälillä toimivat kiin-
teistösijoitusyhtiöt eivät ota minkäänlaisia riskejä, koska tällaisten riskien realisoituessa,
kulut voivat nousta nopeasti isoiksi ja sijoitus kääntyä jopa tappiolliseksi.

Vaikka lyhyellä aikajänteellä toimivat kiinteistösijoitusyhtiöt tyypillisesti kiinnittävät
huomiota erityisesti toimitilojen hankinnan aikaisiin kuntoselvityksiin, on suunnitelmalli-
nen kunnossapito kiinteistönpitoaikana osa myös heidän toimintaansa, sillä tyypillisesti
periodin jälkeen kohde myydään. Suunnitelmallinen kunnossapito auttaa säilyttämään toi-
mitilojen markkina-arvon tai jopa nostamaan sitä riippuen tilanteesta, jolloin myös kohteen
myynnistä voidaan saada haluttu tuotto. Mitä enemmän kiinteistösijoitusyhtiön intresseissä
on tehdä liiketoimintaa myös toimitilojen myymisellä, sitä huolellisemmin he pyrkivät
pitämään kohteet myytävässä kunnossa, eivätkä päästä niitä rapistumaan edes väliaikaises-
ti.

Pitkällä aikajänteellä toimivien kiinteistösijoitusyhtiöiden intresseissä on vahvasti toimiti-
lojen suunnitelmallinen kunnossapito, koska he näkevät liiketoimintansa vahvasti palvelu-
liiketoimintana, jossa vuokralaisille tarjotaan tarpeenmukaisia tilaratkaisuja. Pitkällä aika-
jänteellä toimivat kiinteistösijoittajat myös teettävät hankittaville kohteille kattavat selvi-
tykset ennen ostopäätöstä, mutta heidän toiminnassaan painottuu enemmän kohteen elin-
kaaren aikainen kunnossapito. Tämä korostuu entisestään, jos kohteet on tarkoitus pitää
itsellä eikä strategiana ole niiden myyminen tulevaisuudessa, koska ensiluokkaisten toimi-
tilojen vajaakäyttöaste on helpompi pitää matalana, mikä on kiinteistösijoitusyhtiöille eri-
tyisen tärkeää. Hyvä toimitilojen kunnossapito nähdäänkin yhdeksi perusedellytyksistä
toimitilojen vuokraamiselle etenkin Suomessa, jossa tällä hetkellä on reilusti tyhjää toimiti-
laa ja vallitsee niin sanotut vuokralaisen markkinat.

Myös asiakkaiden vuokrasopimusten kestoilla on merkittävä vaikutus toimitilojen kunnos-
sapidon luonteeseen. Siinä, missä pitkien vuokrasopimusten aikana voidaan joissain tapa-
uksissa tilat kuluttaa jopa lähelle elinkaarensa loppua, jonka jälkeen suoritetaan yhdellä
kertaa isompi peruskorjaus, on lyhyiden vuokrasopimusten liiketoimintakentässä tilat pi-
dettävä koko ajan vuokrattavassa kunnossa. Kiinteistösijoitusyhtiöillä, joiden asiakkaila
on paljon lyhyitä vuokrasopimuksia, kuntotason lasku näkyy nopeasti vajaakäyttöasteen
nousuna, kun kyseisten tilojen kysyntä hiipuu.

7.2.2 Kiinteistösijoitusyhtiöiden kunnossapitoprosessit

Kiinteistösijoitusyhtiöiden kohdalla kaikilla haastatelluilla yrityksillä toimitilojen kunnos-
sapito oli hyvin suunnitelmallisesta ja sitä tehdään ehkäisevästi. Kaikki haastatellut yrityk-
set laativat kohteilleen PTS:n tyypillisesti 5-10 vuodeksi kerrallaan. PTS:n ensimmäiset 1-
3 vuotta laaditaan aina yksityiskohtaisemmaksi ja loput vuodet karkeammalla tasolla. Sig-
naaleja tulevista kunnossapitotarpeista PTS:ään saadaan useasta eri lähteestä. Tekninen
näkökulma kunnossapitotarpeista tulee ensisijaisesti kiinteistöjohtoyrityksiltä, mutta myös
oston yhteydessä tehtävistä due diligenceistä. Lisäksi vikailmoitusten tiheyden seuraamista
käytetään alalla jonkin verran PTS:n suunnittelun apuvälineenä.

Toimitilojen kunnossapidon suunnittelu ja toteutus käy kiinteistösijoitusyhtiöissä aina jonkinasteisen hyväksyttämisketjun läpi, jossa yleensä arvioidaan esimerkiksi toimenpiteiden kriittisyys ja suorittamisajankohdat. Taloudellinen näkökulma yhdistyy kunnossapidossa tekniseen näkökulmaan tyypillisesti kiinteistösijoitusyhtiön jonkinlaisen kiinteistöpäällikön kautta. Siinä missä tekninen näkemys PTS:n laadintaan tulee pääasiassa kiinteistöjohtoyrityksiltä, tarkastelevat kiinteistöpäälliköt kiinteistöjohtoyrityksen laatimia PTS-ehdotuksia enemmän taloudellisesta näkökulmasta. Kiinteistöpäälliköt muokkaavat kiinteistöjohtoyrityksen tekemää PTS-ehdotusta vastaamaan kiinteistösijoitusyhtiön intressejä, jonka jälkeen tyypillisesti kiinteistösijoitusyhtiössä jokin ylempi taho käy suunnitelman vielä kertaalleen läpi. Tämän jälkeen PTS-suunnitelmien ajoitusta vielä kohdistetaan vuokralaisten vuokrasopimusten loppumisen mukaan. Kunnossapitotoimenpiteet pyritään hoitamaan aiheuttamalla mahdollisimman vähän häiriötä vuokralaisille, joten niiden ajoittaminen mahdollisuuksien mukaan vuokrasopimusten päättymisajankohtiin on perusteltua.

Toimitilojen kunnossapidon määrän optimointi nähdään haasteellisena kiinteistösijoitusyhtiöissä. Alikorjausta harvoin tapahtuu, mutta jonkinasteista ylikorjausta kylläkin. Kiinteistösijoitusyhtiöissä kunnossapitoa pyritään tyypillisesti optimoimaan seuraamalla erilaisia mittareita, kuten kustannuksia, energiankulutusta ja vuokralaisten viihtyvyyttä. Isossa kuvassa kohteille laadittava kunnossapidon budjetti sekä tasaisin väliajoin tehtävät markkina-arvon määritykset auttavat optimaalisen kunnossapidon tason löytämisessä. Mitään täsmällistä työkalua kunnossapidon tason optimointiin ei kuitenkaan haastattelujen perusteella ole olemassa.

Haastatteluissa ei ilmennyt, että yksikään kiinteistösijoitusyhtiöistä olisi tehnyt omistamilleen toimitiloilleen jakoa erilaisiin salkkuihin. Salkutusta, perustuen siihen millaista kunnossapidon tasoa kohteille harjoitetaan, ei ollut tehnyt kukaan. Tämä johtuu tyypillisesti siitä, että joko kiinteistösijoitusyhtiöiden kohteet ovat hyvin homogeenisiä kunnoltaan ja ne kaikki halutaan pitää ensiluokkaisessa kunnossa tai jokaiselle kiinteistölle on laadittu kiinteistökohtainen kunnossapitostrategia.

Kiinteistöjohtoyrityksien rooli on antaa teknistä näkökulmaa kohteiden kunnossapitotarpeista. Kuitenkin osa kiinteistösijoitusyhtiöistä kokee, että kiinteistöjohtoyrityksiltä puuttuu usein systemaattinen suunnitelmallisuus PTS:n laadinnassa ja he tyypillisesti katsovat vain muutaman vuoden eteenpäin. Yleisesti ottaen kiinteistösijoitusyhtiöt pitävätkin tiukasti kunnossapitoprosessin ohjat omissa käsissään ja kiinteistöjohtoyritys toimii enemmänkin neuvonantajan ja kunnossapitotarpeiden havainnoijan roolissa kiinteistösijoitusyhtiöiden toimitilojen kunnossapitoprosesseissa.

7.2.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa

Yleisesti ottaen kiinteistösijoitusyhtiöt huomioivat kunnossapitotoimien niin negatiiviset kuin positiiviset vaikutukset toimitilojen arvonmuodostukseen varsin hyvin. Kiinteistösijoitusyhtiöiden kunnossapitostrategioita ohjaavat vahvasti kaksi seikkaa: paljonko kiinteistöstä saadaan kassavirtaa sen pitoaikana ja millä hinnalla kiinteistö uskotaan saatavan myydyksi pitoajan lopussa. Haastattelujen mukaan, pelkästään kassavirtalaskelmaa katso-malla toimitilojen kunnossapidon suorat vaikutukset kiinteistön markkina-arvolle ovat negatiivisia, sillä kunnossapidon kustannukset laskevat laskelmissa kohteen markkina-arvoa. Kuitenkin hyvä kunnossapito vaikuttaa oleellisesti käyttöasteeseen epäsuorasti asiakastyytyväisyyden kautta. Lisäksi hyvällä kunnossapidolla nähdään olevan vaikutusta kohteen

tuottovaatimukseen myyntitilanteissa, koska potentiaaliset ostajat pitävät kohdetta vähemmän riskisenä. Pienempi tuottovaatimus näkyy kassavirtalaskelmissa suurempana markkina-arvona. Hyväkuntoisesta kohteesta voidaan olettaa myös saatavan korkeampaa markkinavuokraa, mutta markkinavuokran tasoon nähdään etenkin kohteen sijainnilla olevan kuitenkin huomattavasti suurempi vaikutus.

Kunnossapitotoimenpiteitä nähdään olevan kahdenlaisia: kiinteistön toimivuuden kannalta välttämättömät kunnossapitotoimenpiteet ja valinnaiset, enemmän investointiluontoiset toimenpiteet. Eri kunnossapitotoimenpiteiden kannattavuutta analysoidaan pääsääntöisesti kassavirtalaskelmien ja niihin yhdistettyjen erilaisten herkkyystarkastelujen avulla sekä laskemalla investointien sisäistä korkokantaa. Tätä tehdään erityisesti investointiluontoisten toimenpiteiden kohdalla. Isompien peruskorjaus ja perusparannusprojektien kohdalla kassavirta- ja sisäisen korkokannan laskelmiin yhdistetään vahvasti myös aluekohtainen markkinatutkimus, jossa vertaillaan omien toimitilojen kuntoa ja varustetasoa alueen muihin toimitiloihin. Tällä tavoin tutkimalla kohteiden kuntoa ja niistä saatavia markkinavuokria alueella, tehdään päätöksiä millaisia isompia investointeja, kuten perusparannuksia, kohteelle olisi kannattavaa tehdä. Esimerkiksi, jos kiinteistösijoitusyhtiöiden kohteet eivät ole alueen prime -kohteiden tasolla, tutkitaan markkinoita ja millaista markkinavuokraa prime -kohteista alueella saadaan. Tämän jälkeen verrataan niitä kustannuksiin mitkä aiheutuisivat kohteen saattamisesta prime -tasolle ja tehdään päätökset onko perusparannusprosessiin lähteminen kannattavaa. Vertaamalla kohteen tasoa kyseisen alueen markkinoiden erikuntoisten toimitilojen vuokratasoihin voidaan kassavirtalaskelmien avulla määrittää, minkälaiset ja minkä tasoiset peruskorjaus- tai perusparannustoimenpiteet on taloudellisessa mielessä järkevää tehdä. Tällaiset toimitilojen tason nostot nähdään kuitenkin osassa kiinteistösijoitusyhtiöitä melko riskipitoisina, koska kohteista ei välttämättä saada perusparannuksienkaan jälkeen haluttua markkinavuokraa.

Yksittäisten kunnossapitotoimenpiteiden vaikutukset toimitilojen arvonmuodostukseen nähdään kiinteistösijoitusyhtiöissä hankalaksi määrittää. Kustannukset ovat kyllä hyvin tiedossa, mutta yksittäisten kunnossapitotoimenpiteiden vaikutukset toimitilan markkina-arvon nousuun ovat epäselviä. Ainoastaan hyvän ilmastoinnin koetaan laskevan vajaakäyttöastetta toimitilamarkkinoilla. Lisäksi haastatteluissa nousi esille tilojen muuntojoustavuus, jonka avulla pystytään myös laskemaan vajaakäyttöastetta, koska hyvän muuntojoustavuuden ansiosta toimitilat ovat muunneltavissa helpommin isommalle potentiaaliselle vuokralaisten joukolle. Perinteisten kunnossapitotoimenpiteiden joukon ulkopuolelta kuitenkin nousivat esille erilaiset energiatehokkuusinvestoinnit, jotka nähdään erityisen merkittävinä toimitilojen arvon muodostumisen kannalta kaikissa kiinteistösijoitusyhtiöissä. Energiatehokkuusinvestointeja ja ympäristösertifiointien vaikutusta toimitilojen arvonmuodostukseen käsitellään enemmän seuraavassa luvussa.

”Muuntojoustavuudella voidaan ehkäistä tilojen vajaakäyttöä.” - Kiinteistösijoitusyhtiön 2 edustaja

Ulkomaalaisten kiinteistösijoittajien tulo suomalaisille toimitilamarkkinoille nähdään muuttaneen koko toimitilasijoittamisen kenttää huomattavasti ammattimaisempaan suuntaan kaikilta osin. Osa tätä kehitystä ovat olleet erilaisten due diligence -selvitysten yleistyminen osana kiinteistökauppoja. Vaikka erilaiset due diligencet ovat tänä päivänä arkipäivää kiinteistökaupoissa, siitä huolimatta osassa kiinteistösijoitusyhtiöitä nähdään, että kiinteistömarkkinoilla ei oteta täysimääräisesti huomioon korjausvelkaa tai toisaalta arvos-

teta tehtyjä kunnossapitotoimenpiteitä toimitilojen markkina-arvoissa. Toisin sanoen, tehdyt kunnossapitotoimenpiteet eivät yleensä mene läheskään suoraan kohteen markkina-arvoon, joitain yksittäistapauksia lukuun ottamatta. Osittain tämän nähdään johtuvan siitä, että ostopäätökset tehdään perinteisesti melkein pelkästään Excel-laskelmien pohjalta ja osittain siitä, että myös due diligencet ovat usein vain suuntaa-antavia tai kehnosti tehtyjä. Erään kiinteistösijoitusyhtiön edustaja sanookin, että due diligencet usein aliarvioivat todelliset kunnossapitotarpeet ja todelliset kunnossapidon kustannukset voivat olla jopa kolme kertaa arvioituja suurempia, johtuen muun muassa ajan myötä kasvavista kiinteistöjen varustetasojen vaatimuksista. Ongelmalliseksi koetaan myös erityisesti pitkän aikajänteen kiinteistösijoituskohteissa se, että due diligencet tehdään tyypillisesti vain 10 vuodeksi eteenpäin, jolloin tämän aikajakson jälkeisiä kunnossapitotarpeita on vaikea hahmottaa.

*"Ulkomaalaisten kiinteistösijoittajien tulo Suomen markkinoille muutti myös toimitilasi-
joittamista huomattavasti ammattimaisempaan suuntaan." - Kiinteistösijoitusyhtiön 2
edustaja*

7.2.4 Ympäristöarvojen merkitys kiinteistösijoitusyhtiöille

Kaikissa kiinteistösijoitusyhtiöiden haastatteluissa painottuivat erilaiset ympäristöarvoihin liittyvät seikat, kuten energiatehokkuuteen liittyvät asiat ja ympäristösertifikaatit. Myös energiakatselmuksia nähtiin osaltaan keinona kattavamman kunnossapitotarpeiden tunnistamisessa ja toimenpiteiden suunnittelussa. Osassa kiinteistösijoitusyhtiöistä PTS suunnitteli kulkemaan käsi kädessä energiakatselmuksien pohjalta laadittujen energiansäästötavoitteiden kanssa.

Merkittävien kunnossapitotoimenpiteiden tunnistamisesta keskusteltaessa, jokaisessa haastattelussa nousi vahvasti esille energiatehokkuuden parantamiseen liittyvät investoinnit. Siinä missä tavanomaisista toimitilojen kunnossapitotoimenpiteistä on vaikea löytää arvonmuodostuksen kannalta merkittäviä yksittäisiä toimenpiteitä, koettiin energiatehokkuusinvestoinnit poikkeuksellisen yksimielisesti kiinteistösijoittajien joukossa taloudellisesti kannattaviksi investoinneiksi, koska niiden vaikuttavuus on helposti määriteltävissä ja ne vaikuttavat suoraan kohteen markkina-arvoon laskemalla ylläpitokustannuksia. Kaikki haastatellut kiinteistösijoitusyhtiöt panostavat energiatehokkuusinvestointeihin ja laskevat niiden kannattavuutta takaisinmaksuajan ja sisäisen korkokannan avulla. Osa haastatelluista kiinteistösijoitusyhtiöistä mainitsi myös harrastavansa melko aggressiivistakin energiatehokkuusinvestointien politiikkaa, jossa he kokoajan etsivät potentiaalisia energiatehokkuusinvestointeja ja niiden takaisinmaksuaikojen ollessa tarpeeksi lyhyitä, laittavat ne heti toimeen. Osa kiinteistösijoitusyhtiöistä toimi taas maltillisemmin, mutta kaikki olivat kuitenkin selkeästi tunnistanee energiatehokkuusinvestointien potentiaalinen kiinteistön markkina-arvon nostamisessa ja investoivat energiatehokkaisiin ratkaisuihin. Perinteiseen kunnossapitoon energiatehokkuusinvestoinnit limittyvät erityisesti silloin, kun jokin laite tai järjestelmä pitää päivittää vastaamaan tämän päivän vaatimuksia. Tällöin kiinteistösijoitusyhtiöt tyypillisesti päivittävät nämä laitteet tai järjestelmät suoraan mahdollisimman energiatehokkaisiin ratkaisuihin.

*"Erityisesti energiansäästötoimenpiteillä pystytään suoraan vaikuttamaan kiinteistön
markkina-arvoon laskemalla ylläpitokustannuksia." - Kiinteistösijoitusyhtiön 3 edustaja*

Kaikki haastatellut kiinteistösijoitusyhtiöt hakevat uusille rakennuksilleen lähes poikkeuksetta kansainvälisesti tunnettua ympäristösertifikaatteja, tyypillisesti LEED -sertifiointia.

Myös joitain vanhoja toimitiloja sertifioidaan. Kansainvälisesti tunnetulla ympäristösertifiointinilla nähdään olevan merkitystä erityisesti ulkomaalaisten isojen asiakkaiden ja sijoittajien kanssa toimiessa. Monen kansainvälisen yrityksen yhteiskuntavastuupolitiikka edellyttää, että he eivät käytä kuin sertifioituja toimitiloja. Myöskään osa sijoittajista ei sijoita sertifioimattomiin kohteisiin. Sama ilmiö on havaittavissa haastateltavien mielestä myös toimitilojen myyntiprosesseissa. Kansainvälisesti tunnettujen ympäristösertifikaattien vaikutus näkyy erityisesti toimitilojen myytävyyden parantumisena potentiaalisten ostajien joukon kasvaessa, mikä saattaa myös nostaa kohteen myyntihintaa. Suoraa vaikutusta kohteesta saataviin markkinavuokriin ei ympäristösertifioinneilla koeta olevan, etenkin huonompina taloudellisina aikoina eivätkä vuokralaiset ole valmiita maksamaan korkeampaa markkinavuokraa ympäristösertifioiduista kohteista. Ympäristösertifiointi liittyykin enemmän vuokralaisten ja sijoittajien imagollisiin ja eettisiin periaatteisiin. Lisäksi kansainvälisen asiakkaiden kanssa toimiessa, kansainvälisesti tunnettu ympäristösertifiointi toimii tavallaan laadunvarmistuksena myyntitilanteessa, koska he eivät välttämättä niin hyvin tunne kohdemarkkinaa. Sertifioimaton kohde saattaa herättää epäilyksiä siitä, miksi kohdetta ei ole sertifioitu, jos kerran kaikki on kunnossa.

7.3 Teollisuusyritykset

Teollisuusyritysten osalta tutkimukseen haastateltiin Metsä Groupin kiinteistöjohtaja Hannu Havankaa sekä kolmen muun suomalaisen teollisuusyrityksen kiinteistöjohtajia. Kaksi näistä nimeltä mainitsemattomista teollisuusyrityksestä on merkittäviä Helsingin pörssiin listattuja pörssiyhtiöitä ja yksi listaamaton perheyritys. Haastatelluilla teollisuusyrityksillä on merkittävä kiinteistöomaisuus tai ainakin kohteiden kunnossapitovastuu, erilaisten vuokrajärjestelyjen kautta. Haastateltavat eivät halunneet, että heidän tai heidän edustamiensa yritysten kannat tulevat esille itse tutkimusraportista, joten kaikissa sitaateissa on viitattu vain teollisuusyrityksen 1, 2, 3 tai 4 edustajaan eikä itse raportissa mainita yritysten nimiä, kun puhutaan toimialan toimintatavoista.

7.3.1 Teollisuusyritysten liiketoiminnan ominaispiirteet

Teollisuusyritykset ovat tyypillisiä kiinteistöjen käyttäjäomistajia, joiden kiinteistöstrategiaa on aina vahvasti ohjannut ydinliiketoiminnan realiteetit. Kiinteistöt edustavat teollisuusyrityksissä lähes poikkeuksetta vain pientä osaa yrityksestä, mistä johtuen ne ovat olleet teollisuudessa hyvin vahvasti tukitoiminto ja ovat sitä edelleen. Teollisuusyritysten kiinteistömässä on usein hyvin sekalainen, johtuen esimerkiksi yrityskaupoista ja -fuusioista sekä historiallisista teollisuuspatruuna-yhdyskuntarakenteista, jolloin tehtaat järjestivät työntekijöilleen tehdaspaikkakunnalla myös muun muassa asunnot ja koulutuksen omistamissaan koulurakennuksissa. Nämä mukana kulkeutuneen kiinteistöt ovat yhä edelleen monen teollisuusyrityksen omistuksessa.

Kiinteistöjen ja toimitilojen kunnossapidosta on monessa teollisuusyrityksessä vastannut historiallisesti sama taho kuin tuotannon kunnossapidosta tai kiinteistöjen kunnossapito on ollut hyvin hajallaan eri tahojen käsissä. Kiinteistöjen kunnossapito ei siis ole ollut kovinkaan suunnitelmallista ja muun muassa tästä johtuen monen teollisuusyrityksen kohdalla korjausvelka on päässyt kasvamaan suureksi vuosien varrella. Lisäksi korjausvelan kasvamiseen on vaikuttanut se, että kiinteistöjen kunnossapidolle ei monessakaan teollisuusyrityksessä ole budjetoitu korvamerkittyjä varoja, vaan kiinteistöjen kunnossapito taistelee tyypillisesti samoista rahoista esimerkiksi tuotannon kunnossapidon kanssa. Joissain tapauksissa kiinteistöjen kunnossapitobudjettia on myös supistettu voimakkaasti taloudellisesti

heikkoina aikoina. Osa haastatelluista kiinteistöjohtajista sanoikin, että teollisuudessa ylimmällä johdolla harvoin on sen suurempaa kiinnostusta tai osaamista kiinteistöihin liittyvissä asioissa, vaan he kiinnostuvat vasta konkreettisista seikoista, kuten esimerkiksi katon vuotamisesta. Kiinteistöt nähdäänkin teollisuudessa ylimmän johdon taholta aikalaila välttämättömänä pahana, mikä ohjaa rahallisia panostuksia mieluummin ydinliiketoimintaan kuin kiinteistöihin. Moni haastatelluista teollisuusyritysten kiinteistöjohtajista kokikin kiinteistöihin liittyvien tarpeiden läpi saamisen aika ajoin hankalaksi. Kuitenkin haastatellun perheyriksen kiinteistöjohtajan mielestä sen sijaan omistajat saattavat olla kiinnostuneita kiinteästä omaisuudesta varallisuusmuotona ja tämä voi ohjata myös ylintä johtoa kiinnittämään enemmän huomioita teollisuusyrityksen kiinteistöihin. Tämä ei kuitenkaan päde pörssiyritysten kohdalla, koska sijoittajat eivät ole ensisijaisesti sijoittaneet yrityksen kiinteistöihin vaan teolliseen toimintaan.

”Kiinteistöjen kunnossapito oli pitkään hajallaan monen eri toimijan käsissä. Lisäksi taloudellisesti vaikeina aikoina kiinteistöjen kunnossapitoa laiminlyötiin ja tehtiin vain välttämätön. Tämä näkyy tänä päivänä isona korjausvelkana.” - Teollisuusyrityksen 1 edustaja

Haastateltujen teollisuusyritysten organisaatorakenteet ja kiinteistöyksiköiden vastuualueet ovat hyvin heterogeenisiä. Tyypillisesti haastateltujen teollisuusyritysten kiinteistöyksiköt toimivat konsernitasolla ja ovat tavallaan neuvonantajina eri liiketoiminta- tai tehdasyksiköille kiinteistöihin liittyvissä asioissa. Kiinteistöyksiköillä ei kuitenkaan ole yleensä määräysvaltaa liittyen kiinteistöihin, vaan liiketoiminta- tai tehdasyksiköt tekevät lopulliset päätökset kiinteistöihin liittyvissä asioissa, myös toimitilojen kunnossapidosta. Kiinteistöyksiköiden vastuualueissa on myös huomattavasti eroja haastateltujen teollisuusyritysten välillä. Osassa yrityksistä kiinteistöyksikkö on vastuussa vain tehdasalueiden ulkopuolisista kiinteistöistä ja osassa kaikista yrityksen kiinteistöistä tai jotain näiden kahden väliltä.

Kaikki neljä tutkimukseen haastateltua teollisuusyritystä omistavat itse suurimman osan kaikista käyttämistään toimitiloistaan ja vain yksi haastatelluista teollisuusyrityksistä on siirtynyt vuokralle osaan tuotannollisista tiloistaan nk. sale & lease back -järjestelyn kautta. Kyseinen järjestely on kuitenkin havaittu melko ongelmalliseksi kyseisessä yrityksessä, sillä teollisen toiminnan ajan saatossa vaatimista tilojen muutoksista on ollut todella hankala päästä sopuun vuokranantajan kanssa. Suurin osa haastatelluista yrityksistä kertoi, että kyseinen järjestely ei heidän kannaltaan ole millään lailla edes houkutteleva, koska vuokranantajan tuottovaatimukset nousevat tyypillisesti liian korkeiksi tuotantorakennusten kohdalla, erityisesti hieman syrjäisemmällä seudulla, ja rahaa saa halvemmalla lainattua muualta. Lisäksi vastuujaot koetaan epäselviksi. Ainoastaan teollisuusyritysten pääkonttorit ovat tyypillisesti hankittu sale & lease back -sopimusten avulla.

”Sale & lease back -sopimukset ovat osoittautuneet meidän kohdalla hankaliksi, koska ne sitovat kätemme teollisen toiminnan vaatimien muutostöiden kanssa.” - Teollisuusyrityksen 4 edustaja

7.3.2 Teollisuusyritysten kunnossapitoprosessit

Kaikkien haastateltujen teollisuusyritysten toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat varsin alkutekijöissään verrattuna esimerkiksi vakuutus- tai kiinteistösijoitusyhtiöihin. Jokaisen haastatellun teollisuusyrityksen kohdalla toimitilojen kunnossapitoa on vasta viime vuosina

alettu tekemään enemmän tai vähemmän suunnitelmallisesti ja perustettu kokonaisvaltaisempia kiinteistöyksiköitä. Osa teollisuusyrityksistä on jo laatinut PTS-suunnitelmia toimitiloilleen, kun osa vielä kartoittaa lähinnä minkälaisia kiinteistöomistuksia heillä ylipäänsä on omistuksessaan ja kerää niihin liittyviä tietoja kasaan. Suurimmassa osassa haastateltuja teollisuusyrityksiä kunnossapitoprosessit ovat vielä varsin kirjavia ja tyypillisesti yhtäläisiä toimintatapoja eri toimitilojen kunnossapitoprosessien välillä ei ole olemassa. Yleisesti ottaen toimitilojen kunnossapitoprosessit eivät teollisuusyrityksissä ole vielä kovinkaan ehkäiseviä luonteeltaan, vaan kunnossapidon luonne on hyvin korjaavaa. Tämä johtuu osittain siitä, että suunnitelmallista toimitilojen kunnossapitoa on alettu harjoittamaan vasta vähän aikaa sitten ja osittain suuresta korjausvelan määrästä, joka realisoituu äkillisinä kunnossapitotarpeina. Kunnossapidon korjaava luonne vaikeuttaa myös olennaisesti kunnossapidon suunnittelua ja budjetin laadintaa, sillä tulevaisuuden kunnossapitotarpeet ovat huonosti tiedossa. Tästä johtuen budjetit laaditaan lähinnä historiatietoihin perustuen ja niitä joudutaan korjailemaan myöhemmin tai anomaan lisää varoja investointeihin, äkillisten kunnossapitotarpeiden ilmaantuessa.

Haastattelujen perusteella teollisuusyrityksissä toimitilojen kunnossapitoa katsotaan pelkästään teknisestä näkökulmasta. Taloudellinen näkökulma tulee toimitilojen kunnossapidon toteutuksessa ilmi ainoastaan budjetin muodossa, jolla kustannuspuolta pidetään kurissa mahdollisuuksien mukaan. Teollisuusyritysten toimitilojen kunnossapitoprosessien tavoitteena onkin lähinnä taata tilojen soveltuvuus teolliselle toiminnalle ja niiden turvallisuus käyttäjille. Signaalit kunnossapitotarpeista saadaan teollisuusyrityksissä kiinteistöjohtoyrityksiltä, käyttäjiltä ja kuntoarvioiden perusteella. Lisäksi osa haastatelluista teollisuusyrityksistä kertoi, että joissain heidän kohteissaan on vielä talonmiehiä, joilla on näkemys kohteiden kunnossapitotarpeista. Taho, jolta tieto kunnossapitotarpeista saadaan, vaihtelee suuresti riippuen siitä harjoittaako yritys suunnitelmallista ehkäisevää kunnossapitoa vai onko kunnossapito lähinnä vikaantumisten korjaamista. Tapauksessa, jossa haastateltu yritys on laatinut jo PTS:n, tyypillisesti signaalit tulevaisuuden kunnossapitotarpeista saadaan kiinteistöjohtoyrityksiltä tai määrä välein tehtävien kuntoarvioiden perusteella. Suuresta korjausvelasta johtuen, kuitenkin käyttäjiltäkin tulee palautetta kunnossapitotarpeista tyypillisesti silloin, kun piilevät tarpeet realisoituvat äkillisesti. Yritykset, joiden toimitilojen kunnossapito on luonteeltaan pelkästään korjaavaa, signaalit kunnossapitotarpeista saadaan niiden ilmetessä lähinnä tilojen käyttäjiltä.

Haastatelluista teollisuusyrityksistä osa oli salkuttanut toimitilansa jollain perusteella ja osa ei vielä ollut salkutusta tehnyt. Tyypillisesti toimitilojen kunnossapidon salkutus on vahvasti teollisuusyrityksissä yhteydessä tuotantolaitteiston elinkaareen. Käytännössä tuotantolaitteiston elinkaaren lähestyessä loppuaan, ei toimitilan kunnossapitoonkaan panosteta enää muuta kuin välttämättömimmät toimenpiteet. Lisäksi luovuttavien kohteiden kohdalla, jos ne on tarkoitus myydä, tyypillisesti keskitytään sellaisiin perus kunnossapitotoimenpiteisiin, että kohteet pysyvät myytävässä kunnossa. Jos luovuttaville kohteille ei ole näköpiirissä potentiaalisia ostajia, kulutetaan kohteen elinkaari loppuun, jonka jälkeen se puretaan. Osa teollisuusyrityksistä oli myös jakanut toimitilojen kunnossapitotoimenpiteet erilaisiin ryhmiin, joiden avulla ohjeistetaan liiketoiminta- ja tehdasyksiköitä siitä, mitkä toimenpiteet ovat kriittisimpiä tai hyödyllisimpiä tehdä. Kaiken kaikkiaan toimitilojen salkutus oli haastattelujen perusteella suurimmassa osassa teollisuusyrityksiä vasta suunnitteilla tulevaisuudessa.

Haastateltujen teollisuusyritysten kohdalla toimitilojen kunnossapidon optimointiin ei myös juurikaan kiinnitetä huomiota, koska ylikorjaus ei ole ongelma, vaan pikemminkin krooninen alikorjaus. Ainoastaan yksi teollisuusyritys neljästä ilmoitti analysoivansa kunnossapitoon kulutettua neliökohtaista euromäärää ja täten optimoivansa toimitilojensa kunnossapidon tasoa. Yleisesti ottaen kaikki haastatellut teollisuusyritykset olivat kuitenkin kehittämässä toimitilojensa kunnossapitoprosessejaan suunnitelmallisempaan suuntaan tulevaisuudessa. Toimitilojen kunnossapito on ollut vuosikausia huonolla tolalla suurimassa osassa teollisuusyrityksiä ja jostain täytyy aloittaa. Haastattelujen perusteella yritysten visioissa onkin salkuttaa toimitilansa, laatia niille järjestelmälliset PTS-prosessit ja optimoida kunnossapidon tasoa lähitulevaisuudessa. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa ydinliiketoiminnan kannalta tarpeettomat kiinteistöt ja luopua niistä. Osa haastatelluista teollisuusyrityksistä olikin päässyt jo hyvään vauhtiin kyseisissä prosesseissa, kun osa oli vasta aloittamassa prosessia.

”Ylikorjaus ei ole meille ongelma, pikemminkin krooninen alikorjaus, johtuen suuresta korjausvelan määrästä.” - Teollisuusyrityksen 3 edustaja

7.3.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa

Haastattelujen perusteella teollisuusyritykset tekevät toimitilojen kunnossapitoa täysin teknisestä näkökulmasta eivätkä ota arvonmuodostusnäkökulmaa huomioon muuta kuin lähinnä tasearvona. Syitä tähän menettelyyn on muun muassa, että jälleenmyyntimarkkinoita heidän omistamilleen toimitiloille ei käytännössä ole olemassa ja etenkin syrjäisemmillä seuduilla, toimitilan arvo on usein käytännössä sama kuin tontin arvo, jolloin sen kunnossapitoonkaan ei kannata panostaa myyntitilanteita silmällä pitäen. Lisäksi teollisuusyrityksissä toimitilat edustavat tyypillisesti vain pientä osaa yhtiöstä ja arvoa pyritään luomaan ensisijaisesti ydinliiketoiminnalla. Teollisuusyritykset huomioivatkin lähinnä toimitilojen kunnossapidon kustannuspuolen laskelmissaan, eikä tuottopuolta oteta huomioon.

”Meidän kaltaiselle teollisuusyritykselle, kiinteistön arvo on myyntitilanteessa käytännössä sama kuin tontin arvo.” - Teollisuusyrityksen 2 edustaja

Myös kiinteistöihin liittyvien mittaristojen ja tunnuslukujen saralla on paljon tehtävää teollisuusyrityksissä. Haastattelujen perusteella monissa teollisuusyrityksissä kiinteistöihin liittyvät tunnusluvut helposti katoavat muiden prosessien tunnuslukujen sekaan, koska kiinteistöt ovat vain pieni osa yrityksiä. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa kiinteistöistä ei saada luotettavaa informaatiota tunnuslukujen valossa. Tällöin myös niiden tehokas johtaminen ja prosessien kehittäminen on hankalaa.

”Kiinteistöjemme todelliset kiinteistökohtaiset kulut eivät ole aina tiedossa, jolloin erilaisia tuottoanalyysyjäkin on erittäin vaikea tehdä luotettavasti.” - Teollisuusyrityksen 1 edustaja

7.3.4 Ympäristöarvojen merkitys teollisuusyrityksille

Haastattelujen perusteella teollisuusyritykset harrastavat hyvin erilaisia strategioita liittyen toimitilojen energiatehokkuusinvestointeihin riippuen teollisen toiminnan luonteesta. Osa haastatelluista yrityksistä ilmoitti tekevänsä energiatehokkuusinvestointeja aktiivisesti, kunhan niiden takaisinmaksuajat ovat tarpeeksi lyhyitä. Osa yrityksistä tekee toimitiloilleen energiansäästötoimenpiteitä vain saneerauksien yhteydessä, jolloin vanhat järjestelmät

yhdellä kertaa vaihdetaan nykyaikaisiin, energiatehokkaisiin ratkaisuihin ja osa pikemmin-kin pyrkii pääsemään teollisesta prosessista aiheutuvasta hukkalämmöstä eroon, jolloin monikaan toimitiloihin liittyvä energiansäästötoimenpide ei tunnu järkevältä. Yleisesti ottaen teollisuusyrityksille on tyypillistä, että kiinteistöt edustavat vain pientä osaa yrityksen energiankulutuksesta, jolloin myös energiatehokkuusinvestoinnit tehdään ensisijaisesti ydinprosesseihin, sillä sieltä on saatavissa isompia säästöjä. Kuitenkin osa haastatelluista teollisuusyrityksistä selvästi kiinnitti huomiota myös kiinteistöjen energiatehokkuuteen.

”Meidän kaltaisella toimijalla ydinprosessit kuluttavat 90 % kaikesta energiasta, joten energiatehokkuusinvestoinnitkin on järkevämpää kohdistaa niihin. Lisäksi ydinprosesseista aiheutuva hukkalämpö on suurempi ongelma kuin kiinteistöjen energiatehokkuus.”
- Teollisuusyrityksen 2 edustaja

Myös suhtautuminen toimitilojen ympäristösertifikaatteihin vaihtelee teollisuusyritysten välillä. Osalla itse ydinprosessit on niin tarkasti sertifioitu ja osittain sertifioinnit ovat kiinteistöjen ympäristösertifiointien kanssa päällekkäisiä, että kiinteistöjen ympäristösertifiointeihin ei haluta lähteä. Osa haastatelluista teollisuusyrityksistä taas ei koe saavansa ympäristösertifioinneista mitään hyötyä, koska heidän toimitiloilleen ei ole olemassa realistisia jälleenmyyntimarkkinoita. Yksi haastatelluista teollisuusyrityksistä mainitsi, että suurin osa heidän tehtaistaan on sertifioitu erilaisilla ISO -sertifioinneilla. Tunnettuja kansainvälisiä ympäristösertifiointeja eivät kuitenkaan teollisuusyritykset harrasta kuin korkeintaan pääkonttoreiden kohdalla.

”Meidän edustaman teollisuudenalan omat sertifiointiprosessit ovat jo niin raskaita ja osittain päällekkäisiä, että emme koe kiinteistöjen ympäristösertifikaatteja järkeväksi vaihtoehdoksi.” - Teollisuusyrityksen 2 edustaja

7.4 Kaupan alan yritykset

Tähän tutkimukseen haastateltiin Keskolta rakennuttajapäällikkö Seppo Kemppaista ja talotekniikkapäällikkö Jari Pihlajamaata, Hok-Elannolta kiinteistöjohtaja Jyrki Karjalaista sekä Lidliltä ylläpito-osaston päällikkö Toni Sundvallia ja ylläpitopäällikkö Tommi Palmua.

7.4.1 Kaupan alan yritysten liiketoiminnan ominaispiirteet

Kaupan alan yritykset ovat ensisijaisesti kohteidensa käyttäjäomistajia, joten ydinliiketoiminnan vaatimukset ja kohteiden käytettävyyden pitäminen tietyllä tasolla on kiinteistöstrategioissa keskiössä. Lisäksi esimerkiksi Keskolla kauppiassopimukset, Hok-Elannolla osuuskuntamuotoinen liiketoiminta ja Lidlillä vahva kansainvälinen ohjaus lyö omat leimansa heidän kiinteistöstrategioihinsa ja niihin liittyviin prosesseihin.

Erityisesti kaupan alan ominaispiirteisiin kuuluvat säännölliset myymälöitten uudistumistarpeet. Kaikki haastatellut yritykset kertoivat, että he modernisoivat myymälänsä vähintään kymmenen vuoden välein ja osa jopa useammin. Tämä ohjaa luonnollisesti myös osaltaan kunnossapidon suunnittelua ja päätöksentekoa sekä nostaa tilojen muuntojoustavuuden erittäin tärkeäksi seikaksi, jotta tilat ovat helposti ja alhaisin kustannuksin muunneltavissa tarpeiden mukaan. Esimerkiksi Lidl kertoi panostavansa erityisesti myymälöittensä tekniseen muuntojoustavuuteen, jolloin myös toimitilojen tekniset ratkaisut ovat helposti muunneltavissa tarpeen vaatiessa.

”Panostamme nykyään erityisesti kiinteistöjemme tekniseen muuntojoustavuuteen, jolloin myymälöidemme tekniikka on helposti muunneltavissa modernisointitarpeiden mukaan.”
- Toni Sundvall, Lidl

Viime vuosina myös monet kaupan alan toimijat ovat vähentäneet käyttämiensä toimitilojen omistusta ja siirtyneet niihin vuokralle erilaisin järjestelyin. Kaupan alan yritykset käyttävät monenlaisia vuokrajärjestelyjä, kuten esimerkiksi sale & lease back -sopimuksia. Tyypillisesti suurin osa vuokrasopimuksista on tehty nettovuokrasopimuksina, jolloin päätokset tarvittavista investoinneista ja kunnossapidosta pysyvät vuokralaisten hallussa. Nettovuokrasopimukseen kuitenkin tyypillisesti liittyy ns. jättökuntovastuita, jotka osaltaan ohjaavat vuokralaisten kohteille harjoittamaa kunnossapitoa. Jättökuntovastuulla tarkoitetaan nettovuokrasopimusten tapauksissa säädettyjä ehtoja siitä millaisessa kunnossa kohteen tulee olla, kun vuokrasopimus päättyy. Kemppainen kuitenkin huomauttaa, että nettovuokrasopimuksien vastuuvaatimuksissa tulee vuokralaisen olla tarkkana, jottei koko kohdetta kunnosteta vuokralaisen kustannuksella. Lisäksi Kemppainen mainitsee myös, että vuokrasopimukseen liittyy se ongelma, että ne lähtökohtaisesti sitovat vuokralaisten käsiä tilojen aika ajoin vaatimien modernisointien suhteen, koska tyypillisesti modernisointisyklit ovat lyhempiä kuin laaditut vuokrasopimukset. Tämä aiheuttaa aika ajoin tulkintaongelmia jättökuntovastuissa.

”Vuokrahallintaisissa, ulkopuolisen omistamissa kauppapaikkakiinteistöissä rajoittaa vuokrasopimukset kauppapaikoissa tarvittavien muutostöiden toteutusta. Näiden vuokratilojen kaupallisten muutostöiden sykli on tyypillisesti lyhempi kuin vuokra-ajat ja tästä seuraa tarvetta sopia muutoksista vuokranantajien kanssa. Lisäksi vuokrahallintaisissa kohteissa on vuokrakauden loppuessa tarve käsitellä ja sopia ns. jättökuntovastuista, mistä seuraa ajoittain tulkintaongelmia” - Seppo Kemppainen, Kesko

Haastattelujen perusteella kaupan alalle on ominaista, että monet kiinteistöihin liittyvät prosessit ovat kaupan alan yritysten omassa omistuksessa. Hyvänä esimerkkinä tästä on muun muassa se, että kiinteistöjen rakennuttaminen on vahvasti kaupan alan toimijoiden omissa käsissä. Lisäksi esimerkiksi Hok-Elannon kiinteistöyksikkö ei ole pelkästään ydinliiketoiminnan tukiyksikkö vaan he tekevät myös aidosti kiinteistöliiketoimintaa kehittämällä, myymällä ja vuokraamalla tilojaan. Karjalainen sanookin, että Hok-Elannon kiinteistöyksikön tärkein tehtävä on hankkia oikeanlaisia kiinteistöjä oikea määrä oikealta paikalta ja vasta toisena prioriteettina on tilojen toiminnallisuuden varmistaminen esimerkiksi erilaisten kunnossapitotoimenpiteiden avulla. Myös Keskon Kemppainen mainitsee, että Kesko ei varsinaisesti harrasta kiinteistöliiketoimintaa, mutta kiinteistökehitystä ja näiden kohteiden myyntiä tapahtuu väistämättä. Lidl ei puolestaan harrasta kohteidensa myymistä, mutta rakennuttaa kyllä kaikki kohteensa itse. Lisäksi he hoitavat itse myös kohteidensa ylläpitoa alueellisten kiinteistötoimistojensa avulla.

”Emme varsinaisesti harjoita kiinteistöliiketoimintaa, mutta kauppapaikkoja kehittäessämme tapahtuu samalla kiinteistökehitystä. Lisäksi uusien kauppapaikkojen rakentaminen synnyttää kiinteistöomaisuutta, jota aika ajoin myydään pois taseesta.” - Seppo Kemppainen, Kesko

Kiinteistöliiketoiminnan harjoittaminen ydinliiketoiminnan ohessa ei kuitenkaan aina ole mutkatonta. Karjalainen mainitseekin, että joskus kiinteistöliiketoiminnan harjoittaminen

ydinliiketoiminnan ohessa tuottaa hankalia tilanteita, etenkin tilanteissa joissa ydinliiketoiminnan ja kiinteistöliiketoiminnan edut ovat ristiriidassa. Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun ydinliiketoiminnan näkökulmasta jokin kohde haluttaisiin pitää omassa omistuksessa, mutta kiinteistöliiketoiminnan kannalta se olisi järkevää myydä. Lisäksi Hok-Elannon ollessa osuuskunta, aiheuttaa se omat haasteensa isomman yhteiskuntavastuun muodossa, koska heidän tehtävä on ensisijaisesti palvella osuuskunnan omistajia eikä pelkästään tehdä mahdollisimman isoja voittoja. Esimerkiksi Keskon kaltaisessa pörs-siyrityksessä ei puolestaan ole osuuskuntamuotoisen liiketoiminnan aiheuttamia paineita siinä määrin.

7.4.2 Kaupan alan yritysten kunnossapitoprosessit

Yleisesti ottaen kaikkien haastateltujen kaupan alan toimijoiden toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat ehkäiseviä ja suunnitelmallisia pitkälle tulevaisuuteen, vaikka ne eroavatkin toimintaperiaatteiltaan ja tarkkuudeltaan varsin paljon toisistaan. Haastattelujen perusteella kaikki kaupan alan toimijat, riippuen toimijasta, ovat suunnitelleet PTS:n 3-10 vuodeksi tulevaisuuteen, josta ensimmäisen vuoden kunnossapito on tyypillisesti aina laadittu tarkemmalla tasolla. Myös kunnossapidon budjetti laaditaan PTS:n perusteella aina vuodeksi kerrallaan ja lisäksi budjetoidaan tietty osuus yllättäville kunnossapitotarpeille. Yllättävien kunnossapitotarpeiden määrä pyritään kuitenkin minimoimaan huolellisesti suunnitellulla ehkäisevällä kunnossapidolla. Tämä mahdollistaa myös kunnossapidon tason optimoinnin parhaiten ydinliiketoimintaa tukevalla tavalla.

Signaaleja tarvittavista kunnossapitotoimenpiteistä PTS:ään saadaan monista eri lähteistä. Ensinnäkin kahdelle kolmesta haastatellusta kaupan alan yrityksestä, kiinteistöjohtoyritykset tuottavat PTS -tietoja ja syöttävät näitä järjestelmiin. Yksi haastateltu toimija tuottaa kaikki kiinteistöihin liittyvät palvelut itse eikä käytä myöskään ulkopuolisten kiinteistöjohtoyritysten palveluita. Perustan kunnossapitotarpeille muodostavat kaikille haastatelluille yrityksille kuitenkin säännölliset kohdekäynnit, joita tarvittaessa täydennetään kuntoarvioilla tai kuntotutkimuksilla. Keskon Kemppainen mainitsi lisäksi, että he ovat kehittäneet kunnossapitotarpeiden seuraamiseen myös nk. kevennetyn kuntoarvion tiettyjä tilanteita varten, jossa vähäisempi tutkimus koetaan riittäväksi. Osa haastatelluista yrityksistä kertoi myös, että heillä on kohdekohtaiset kiinteistöpäälliköt, joiden tehtävänä on raportoida kohteeseen liittyvistä kunnossapitotarpeista. Lisäksi yhdessä yrityksessä tehdään yrityksen eri osastoille nk. tärkeyspisteytyskyselyitä, joiden avulla saadaan ylipäänsä tietoa yrityksen sisäisistä tarpeista. Jos kyselyistä nousee kiinteistöihin liittyviä tarpeita esiin, niihin pyritään puuttumaan.

Taloudellinen näkökulma toimitilojen kunnossapidon tekniseen näkökulmaan yhdistyy kaupan alan yrityksissä pääsääntöisesti budjetin kautta, joka luo raamit kunnossapidon kustannuksille. Haastattelujen perusteella ei käynyt ilmi muita konkreettisia toimintatapoja kunnossapidon taloudellisen ja teknisen puolen yhdistämiseksi kuin budjetti sekä yhden haastateltavan yrityksen mainitsema myymälöiden myyntilukujen seuraaminen, joiden perusteella analysoidaan myös myymälöiden kunnossapitotarpeita. Myymälöiden myyntiluvut vaikuttavat vahvasti kyseisessä yrityksessä myös toimitilojen kunnossapidon suunnitteluun.

Kaksi kolmesta haastatellusta kaupan alan yrityksestä oli jollain tavalla salkuttanut kiinteistönsä ja toimitilansa selkeisiin kokonaisuuksiin. Ensinnäkin omistajuus ohjaa vahvasti toimitilojen salkutusta kaupan alalla. Esimerkiksi Kesko, joka on vuokralla noin 80 %:ssa

kohteistaan, on jättänyt omistukseensa pääsääntöisesti vain strategisesti tärkeät kohteet. Hok-Elanto, joka puolestaan omistaa noin puolet käyttämistään toimitiloista, on salkuttanut omistamansa kiinteistönsä hieman eritavalla, koska he omistavat edelleen muitakin kuin strategisesti tärkeimpiä kohteita. Heidän omistamansa kiinteistöt ovatkin salkutettu strategisiin omistuksiin, niin omaan omistukseen kuin myytäväksi kehitettäviin sekä myytäviin kohteisiin. Karjalainen tähdentää, että kehittämisellä tarkoitetaan heidän kohdallaan nimenomaan kaavoitusprosessia eikä niinkään itse rakennuksen kehitysprosessia. Kunnossapitostrategiat Keskon ja Hok-Elannon omistamille kohteille on kuitenkin varsin kohdekoh- taisia ja niitä ohjaa muun muassa kohteiden kaupallinen elinkaari ja ydinliiketoiminnan realiteetit. Lidl puolestaan omistaa itse kaikki kiinteistönsä ja pyrkii harjoittamaan kaikille kohteilleen samantasoista kunnossapitoa, joskin käytännössä asiakaspaine ohjaa heitä pa- nostamaan ja priorisoimaan vilkkaimpiin myymälöihin enemmän kuin hiljaisempiin. Vuokrakohteissa Hok-Elannon ja Keskon toimitilojen kunnossapitoa ohjaa merkittävästi vuokrasopimukset ja niissä sovitut ylläpito- ja jättökuntovastuut.

Kiinteistöjohtoyritysten koetaan tarkastelevan toimitilojen kunnossapitoa täysin teknisestä näkökulmasta. Haastattelujen perusteella kiinteistöjohtoyritysten ammattitaito ei aina riitä monimutkaisten kohteiden PTS:ien laadintaan ja osa haastatelluista yrityksistä onkin suun- nitellut tekevänsä kohteille jo luovutusvaiheessa useamman vuoden tai jopa vuosikymme- nien päähän ulottuvan PTS-rungon, jota tarkennetaan tarpeiden mukaan.

7.4.3 Arvonmuodostuksen huomioiminen kunnossapidossa

Taloudellisen arvon muodostumisen huomioiminen toimitilojen kunnossapidossa näyttäisi haastattelujen perusteella olevan kaupan alalla vahvasti riippuvainen siitä onko toimitiloilla tarkoitus tehdä myös liiketoimintaa myymällä niitä. Kesko ja Lidl, joiden liiketoimintaan ei kuulu suunnitelmallinen kiinteistökauppa, kiinnittää toimitilojen markkina-arvon nosta- miseen vähemmän huomiota kuin Hok-Elanto, joka selkeästi kehittää sekä myy kiinteistö- jään ja toimitilojaan. Nämä kaksi yritystä kertoivat, että heidän omistamiensa kohteiden kunnossapidon suunnittelua ohjaa ensisijaisesti kiinteistöjen käytettävyys, pitkä elinkaari, kustannustehokkuus ja turvallisuus. Lisäksi Keskon kohdalla kauppiassopimukset vaikut- tavat kunnossapidon suunnitteluun, koska ne velvoittavat Keskon tarjoamaan asianmukai- set olosuhteet kauppiaille. Vaikka Keskon ja Lidlin ykkösprioriteettina ei olekaan toimiti- lojensa markkina-arvon nostaminen, on markkina-arvon säilyttäminen kuitenkin tärkeää tulevaisuuden varalle. Keskon Pihlajamaa sanoikin, että mahdollisten tulevaisuuden myyn- titilanteiden varalle kohteiden markkina-arvon säilyttäminen on tärkeää. Lisäksi kohteissa, joissa haastatellut yritykset ovat vuokralla, toimitilojen kunnossapidon vaikutus kohteiden markkina-arvoon otetaan vahvasti huomioon. Kemppainen mainitseekin, että sijoittaja- omistajat ovat hyvin tietoisia kiinteistövarallisuuden markkina-arvoa säilyttävien tai nosta- vien ylläpitotoimenpiteiden tärkeydestä ja sieltä myös tulevat vaatimukset tällaisista toi- menpiteistä nettovuokrasopimuksiin vuokralaista velvoittaviksi.

”Kiinteistöjen kunnossapito on tärkeää markkina-arvonkin vuoksi. Huono kunto alentaa kauppahintaa ja vaikeuttaa myyntiä. Lisäksi Keskossa kohteet myyntitilanteessa usein ta- kaisinvuokrataan ja vuokraehtoihin liittyy vuokralaisen ylläpitovastuita, joten tämäkin puoltaa kiinteistöjen suunnitelmallista ylläpitämistä.” - Jari Pihlajamaa, Kesko

Hok-Elannon kohdalla, joka tekee myös kauppaa kiinteistöillään aktiivisesti, toimitilojen arvonmuodostus puolta otetaan haastattelujen perusteella enemmän huomioon kuin kahdel- la muulla haastatellulla yrityksellä. Karjalainen mainitseekin, että periaatteessa kiinteistön

markkina-arvon nostaminen on kiinteistöjohtajan ainut tavoite ja tässä prosessissa PTS on vain yksi väline päämäärää kohden. Tästä huolimatta Karjalainen sanoo, että kunnossapito-toimenpiteet eivät yleensä mene myyntitilanteessa suoraan kohteen kauppahintaan, koska monessa tilanteessa ostajat eivät ymmärrä hyvän kunnossapidon arvoa tai kääntäen sanottuna, eivät ymmärrä korjausvelan merkitystä. Toisin sanoen, aina ei ole järkevää kunnostaa toimitilaa ensiluokkaiseen kuntoon ennen myyntiä, koska kunnossapitoon laitettujen panostukset eivät yleensä näy täysimääräisenä kauppahinnassa. Karjalainen kuitenkin mainitsee, että erilaiset due diligencet ovat muuttaneet kiinteistökauppaa huomattavasti ammattimaisempaan suuntaan, joten tietty kunnossapidon taso myös myytävälle kohteille on tärkeää. Kohteisiin, jotka eivät ole myynnissä, Karjalainen ei kunnossapidon näe olevan tärkein arvomuodostukseen vaikuttava tekijä etenkin kaupan alalla, sillä heidän itsensä käyttämissä kohteissa ei ole vajaakäyttöä ja ulosvuokrattavissa kohteissa asiakas vuokraa ensisijaisesti näkyvyyttä ja paikkaa lähellä asiakasvirtaa.

”Periaatteessa kiinteistöjohtajalla on yksi tavoite ja se on kiinteistön markkina-arvon nostaminen. Tässä prosessissa PTS on vain väline tätä päämäärää kohden.” - Jyrki Karjalainen, Hok-Elanto

7.4.4 Ympäristöarvojen merkitys kaupan alan yrityksille

Haastattelujen perusteella kaikilla haastatelluilla kaupan alan toimijoilla painottuvat vahvasti ympäristöön liittyvät seikat. Erityisesti erilaiset toimitilojen energiatehokkuusinvestoinnit ovat keskiössä, mutta myös toimitilojen ympäristösertifiointeja harrastetaan, joskaan ei ainakaan vielä niin järjestelmällisesti kuin erilaisiin energiatehokkuusratkaisuihin panostamista. Yleisesti ottaen erilaisten vihreiden investointien koetaan vaikuttavan yrityksen imagoon, mutta myös suoraan taloudellisiin seikkoihin, kuten toimitilojen ylläpitokustannuksiin ja kohteiden myytävyyteen. Erityisesti energiatehokkuusinvestointien suora taloudellinen vaikutus näkyy niiden suosiossa. Esimerkiksi Kesko on luokitellut erilaiset energiatehokkuustoimenpiteet heidän järjestelmiin välttämättömiksi ja kaikki tällaiset toimenpiteet, joiden takaisinmaksu aika on alle kaksi vuotta, toteutetaan heti. He myös laskevat energiatehokkuusinvestointien kannattavuutta sijoitetun pääoman tuoton avulla, koska kokevat sen soveltuvan joskus paremmin tämän kaltaisiin investointeihin kuin takaisinmaksuajan laskelmat. Hok-Elannolla on puolestaan oma energiatehokkuusyksikkö, joka kartoittaa ja etsii mahdollisuuksia erilaisille energiatehokkuusinvestoinneille. Tämä vaikuttaa heidän kohdallaan myös omalta osaltaan perinteisen toimitilojen kunnossapidon suunnitteluun. Myös Lidl aikoo lähitulevaisuudessa satsata merkittävästi toimitilojensa energiatehokkuuteen ja tulla tunnetuksi myös vihreistä arvoistaan.

”Selkeä käänne ympäristösertifiointien kanssa on tapahtunut ja sertifioidut kohteet on helpommin myytävissä.” - Jyrki Karjalainen, Hok-Elanto

Energiatehokkuuteen liittyvien asioiden kohdalla Keskon Pihlajamaa nostaa esille kiinteistön oikeanlaisen käytön. Hän mainitseekin, että kaksi kolmasosaa energiatehokkuuteen liittyvistä tuotoista tulee siitä, miten kiinteistöä käytetään. Pihlajamaan ja Kemppaisen mielestä yleisesti ottaen rakennuksien käytössä onkin isoja puutteita ja koulutusta tällä saralla tulisi ehdottomasti lisätä, sillä tämän päivän rakennukset alkavat olemaan jo niin monimutkaisia kokonaisuuksia, että niiden optimaalinen käyttö alkaa vaatia jo todella paljon osaamista ja ymmärrystä. Lisäksi ongelmaksi on havaittu ylläpitohenkilöstön vaihtuvuus, sillä ylläpidosta vastaavan henkilön vaihtuessa, häviää osittain myös kohteen käyttökokemus ja -taito. Kesko onkin pyrkinyt ratkaisemaan kiinteistöjen optimaaliseen käyttöön liittyviä

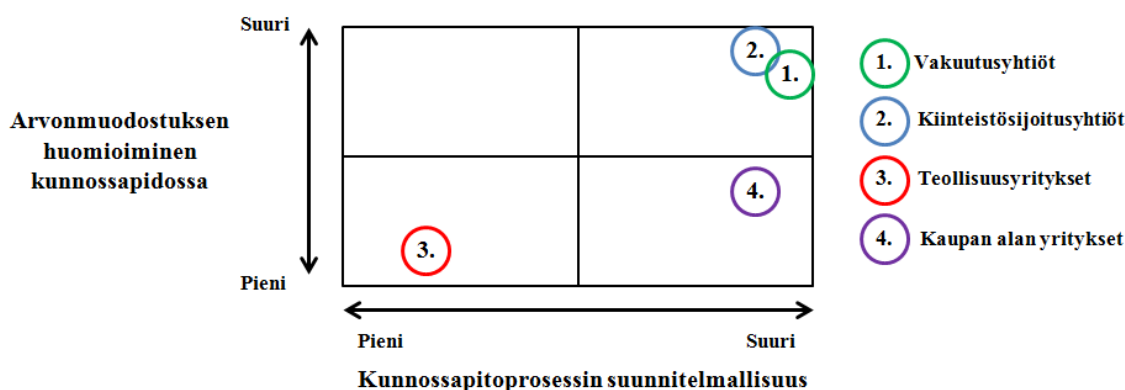
ongelmia automatisoimalla järjestelmiä ja estämällä ylläpitovastaavien pääsyn järjestelmän säätöihin, jolloin kaikki säädöt täytyy tehdä valvontakeskuksen kautta. Täten pyritään estämään virheelliset säätötoimenpiteet. Lisäksi Kesko harjoittaa kiinteistöilleen etävalvontaa, jolloin poikkeukset arvoissa nähdään nopeasti ja niihin pystytään reagoimaan.

Ympäristösertifiointejakin kaupan alan yritykset tekevät ahkerasti, mutta sertifioinnit ovat vielä monesti tapauskohtaisia. Esimerkiksi Keskoertifioi kauppakeskuskohteensa, muttei esimerkiksi supermarketteja ainakaan vielä. Myös Hok-Elantoertifioi kohteensa tapauskohtaisesti, mutta kaikille kohteille sertifiointia ei haeta. Hok-Elannon tavoitteena on kuitenkin kaikille heidän omistamilleen kohteille vähintään energiatehokkuusluokka B, jonka avulla varmistetaan alhainen ylläpidon kustannustaso. Lidl ei vielä ole hakenut kohteilleen ympäristösertifiointia, mutta sertifiointimahdollisuuksien selvitys on tarkoitus aloittaa lähitulevaisuudessa. Kaupan alan yritysten edustajien mielestä tunnetut kansainväliset ympäristösertifikaatit mahdollistavat toimitilojen likviditeetin ja markkinat ovat aina vain enemmän polarisoitumassa sertifioituihin ja sertifioimattomiin kohteisiin. Ympäristösertifiointi on ikään kuin kansainvälisesti tunnetun kolmannen osapuolen varmentajan vakuutus siitä, että kohteessa on kaikki kunnossa ja esimerkiksi ylläpitokustannukset alhaiset. Lisäksi esille haastatteluissa nousi, että ympäristösertifioituihin kohteisiin voi saada joissain tapauksissa myös halvempaa lainaa pankeilta, mikä omalta osaltaan voi nostaa ympäristösertifikaattien merkitystä.

”Kiinteistömarkkinat ovat ympäristöluokitusten osalta polarisoitumassa sertifioituihin ja sertifioimattomiin kohteisiin. Sertifiointi parantaa sekä kohteen vuokrattavuutta että myytävyyttä.” - Seppo Kemppainen, Kesko

7.5 Eri toimialojen keskeisten toimintatapojen vertailu

Haastattelujen perusteella eri toimialojen välillä on huomattavia eroja siinä miten toimitilojen kunnossapitoa tehdään, mitkä ovat kunnossapidon päämäärät ja miten kunnossapito-toimenpiteiden vaikutusta toimitilojen markkina-arvoon otetaan huomioon. Kuvan 18 neli-kenttä toimii yhteenvetona eri toimialojen toimintatavoista ja havainnollistaa, kuinka suunnitelmallista toimitilojen kunnossapito on eri toimialoilla ja miten arvomuodostusnäkökulmaa otetaan näillä toimialoilla huomioon. Kuten kuvasta voi havaita, toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat haastattelujen perusteella hyvin suunnitelmallisia kaikilla muilla toimialoilla paitsi teollisuudessa. Kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta toimitilojen markkina-arvoon otetaan puolestaan huomioon ensisijaisesti lähinnä sijoittajaomistajien keskuudessa, kun tyypillisten käyttäjäomistajien keskuudessa arvomuodostusnäkökulman huomioonottaminen on vähäisempää. Poikkeuksen tähän muodostavat kuitenkin kaupan alan käyttäjäomistajat, joiden intresseissä on vahvasti käydä myös kauppaa toimitiloillaan. Tämän luvun kohdissa 7.5.1 ja 7.5.2 on käyty tarkemmin läpi eri toimialojen merkittävimmät eroavaisuudet toimintatavoissa sekä arvomuodostusnäkökulman huomioonottamisessa. Lisäksi tämän luvun muissa alaluvuissa käydään läpi muita haastattelututkimuksen keskeisimpiä havaintoja ja esille nousseita asioita.



Kuva 18 Yhteenveto kunnossapitoprosessien suunnitelmallisuudesta ja arvonmuodostusnäkökulman huomioimisesta eri toimialoilla

7.5.1 Kiinteistöjen kunnossapito eri toimialoilla

Toimitilojen kunnossapidon taso ja järjestelmällisyys vaihtelee huomattavasti eri toimialojen välillä (kuva 18). Perinteisillä kiinteistösijoittajilla, kuten kiinteistösijoitusyhtiöillä ja vakuutusyhtiöillä, toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat pääsääntöisesti järjestelmällisiä ja PTS:t on laadittu useiksi vuosiksi eteenpäin. Suurimmalla osalla vakuutusyhtiöitä ja kiinteistösijoitusyhtiöitä kiinteistöjen kunnossapidon taloudellinen ja tekninen puoli on yhdistetty toisiinsa erilaisilla benchmarking -menetelmillä, monitasoisella optimoinnilla ja eri osapuolten keskusteluilla. Vakuutusyhtiöiden ja kiinteistösijoitusyhtiöiden kohdalla kunnossapitoa suunnitellaan vahvasti tuottopuoli edellä, joskin vakuutusyhtiöt tyypillisinä pitkän aikajänteen kiinteistösijoittajana ovat teknisten kunnossapitotarpeiden kanssa paremmin valmiita joustamaan tuottotavoitteistaan. Sama pätee myös kunnossapidon budjetointiin, jossa kiinteistösijoitusyhtiöt pyrkivät huomattavasti tiukemmin välttämään kunnossapitobudjetin ylittämistä, kun taas vakuutusyhtiöt täyttävät lähes poikkeuksetta myös yllättävät kunnossapitotarpeet niiden ilmaantuessa, vaikka budjetti ylittyisikin. Myös kaupan alan yrityksillä kiinteistöjen kunnossapito on hyvin järjestelmällistä ja suunnitelmallista pitkälle tulevaisuuteen. Kaupan alan yrityksissä kiinteistöjen kunnossapitoa tehdään kuitenkin vahvasti teknisestä näkökulmasta ja sillä pyritään takaamaan asianmukaiset olosuhteet ydinliiketoiminnalle. Taloudellista näkökulmaa kaupan alan toimijoiden toimitilojen kunnossapitoon tuo lähinnä budjetti. Myös teollisuudessa pyritään takamaan toimitilojen kunnossapidolla asianmukaiset olosuhteet teolliselle toiminnalle. Teollisuusyrityksissä toimitilojen kunnossapito on kuitenkin pääsääntöisesti korjaavaa eikä suunnitelmallisuuteen ja järjestelmällisyyteen ole kovinkaan hyvin vielä päästy. Teollisuusyritysten korjausvelat ovatkin tyypillisesti valtavia, jolloin toimitilojen kunnossapito on paljolti ”tulipalojen sammuttelua”, eikä tarkkoja budjetteja pystytä tulevaisuuden kunnossapitoon laatimaan. Teollisuusyrityksissä toimitilojen kunnossapito onkin haastattelujen perusteella selkeästi huonoimmassa tilanteessa.

Jos kiinteistöille pyritään tekemään suunnitelmallista ehkäisevää kunnossapitoa, niin se on tyypillisesti kiinteistöjen kohdalla aina jollain tavalla jaksotettua. Tianin ym. (2010) sekä Lindin & Musingon (2012) mielestä jaksotettuun kunnossapitoon liittyy kuitenkin tyypillisesti kunnossapidon tason optimoinnin vaikeus ja yritykset usein joko ylimitoittavat tai alimitoittavat kunnossapitotoimenpiteet. Haastattelujen perusteella tämä oli havaittavissa

enemmän tai vähemmän myös kaikkien tähän tutkielmaan haastateltujen yritysten kohdalla, sillä todella moni ehkäisevää kunnossapitoa harjoittava yritys kertoi, että toimitilojen kunnossapidon tason täsmällinen optimointi on hankalaa, mikä johtaa tyypillisesti kunnossapidon tason lievään ylimitoitamiseen. Myöskään teollisuuden alan yritysten kohdalla kunnossapidon optimointia ei pystytty tekemään, mutta heillä ongelmana oli lähinnä massiivinen korjausvelan määrä ja siitä johtuva kunnossapitotoimenpiteiden krooninen alimitoitaminen. Tsangin (2002) mukaan optimaalisen tason saavuttaminen kunnossapidossa onkin mahdotonta ennen kuin mittaustavat saadaan tarpeeksi luotettaviksi. Tällä hetkellä kiinteistöistä ei saada vielä tarpeeksi täsmällistä reaaliaikaista tietoa, jotta kunnossapidon taso voitaisiin määrittää tarkasti.

Tutkielman teoriaosuudessa Olkkonen ym. (1997, s. 14–15) mainitsivat, että tyypillisesti sijoittaja, joka on sijoittanut kiinteistöön tulevaisuuden tarpeitaan varten, on enemmän kiinnostunut kiinteistön arvonnoususta ja sijoittaja, jonka hyvinvointi riippuu sijoituksen periodin aikana tuottamasta tulosta, on enemmän kiinnostunut kiinteöstä saatavasta kassavirrasta. Tämä nousi esille myös tässä tutkimuksessa toimitilojen kunnossapidon kohdalla, sillä haastattelujen perusteella kiinteistösijoittajilla kiinteistösijoitusten aikajänne vaikuttaa huomattavasti kiinteistöjen kunnossapidon strategiaan. Pitkiä kiinteistösijoituksia tekevien kiinteistösijoitusyhtiöiden ja tyypillisesti vakuutusyhtiöiden kohdalla huomio kiinnittyy vahvasti suunnitelmalliseen hyvään kiinteistön kunnossapitoon ja tarkasti laadittuihin PTS:iin, joiden avulla voidaan vakaan kassavirran lisäksi taata kohteen markkina-arvon nousu pitkällä aikavälillä. Lyhemmän aikajänteen kiinteistösijoituksia tekevillä yrityksillä taas erilaiset due diligence -selvitykset ja kuntoarviot ennen kohteen ostoa ovat tyypillisesti suuressa roolissa ja kiinteistön pitoajan aikaista kunnossapitoa pyritään tekemään mahdollisimman vähän, jotta haluttuun kassavirtaan voitaisiin päästä. Lyhyiden kiinteistösijoitusten tuottotavoitteissa kassavirtojen ja jäännösarvon ennustettavuuden merkitys tuntuukin korostuvan ja kassavirrat ovat herkkiä yllättävien kunnossapitotarpeiden ilmaantumiselle. Tästä johtuen lyhyen aikajänteen kiinteistösijoituksia tekevien tulee tietää mahdollisimman tarkasti kiinteistön pitoajan tulo- ja menovirrat, jotta tuottotavoitteisiin voidaan päästä.

Myös vuokralaisten vuokrasopimusten keskimääräinen pituus ohjaa vahvasti kiinteistösijoittajien toimitilojen kunnossapitostrategioita. Kiinteistösijoittajat, joiden vuokralaiset solmivat tyypillisesti lyhyitä vuokrasopimuksia, joutuvat pitämään kohteet koko ajan ensiluokkaisessa kunnossa niiden vuokrattavuuden säilyttämiseksi. Kiinteistösijoittajien, joiden vuokralaiset puolestaan solmivat pitkiä vuokrasopimuksia, kunnossapitostrategiat voivat olla huomattavasti erilaisia ja perustua esimerkiksi harvemmin tehtäviin peruskorjauksiin. Tällöin kiinteistösijoittajat harjoittavat jonkinlaista Lindin & Muyingon (2012) mainitsemaa opportunistista kunnossapitoa, jolloin sopivan tilanteen havaittua voidaan hoitaa kaikki kunnossapitotoimenpiteet samalla kertaa kustannustehokkaasti. Teollisuudessa ja kaupan alalla puolestaan ydinliiketoiminnan vaatimukset ja elinkaaret ohjaavat vahvasti myös toimitilojen kunnossapidon strategioita.

7.5.2 Arvonmuodostuksen huomioiminen eri toimialoilla

Haastattelujen perusteella oli havaittavissa selkeä trendi, että toimitilojen käyttäjäomistajat, joiden liiketoimintastrategiaan ei kuulu toimitilojen myyminen, eivät juuri mieti arvonmuodostusnäkökulmaa suunnitellessaan toimitilojensa kunnossapitoa, vaan kunnossapitoa tehdään vahvasti teknisestä sekä ydinliiketoiminnan näkökulmasta ja näiden toimenpiteiden nähdään ikään kuin itsestään pitävän kohteen markkina-arvoa yllä (kuva 18). Taloudel-

linen puoli näillä toimijoilla yhdistyy kunnossapitoon pääsääntöisesti kustannusten ja budjetin kautta, mutta minkäänlaisia tuottolaskelmia kunnossapitotoimenpiteille ei juurikaan tehdä. Tällaisten laskelmien sisällyttäminen kuitenkin jossain määrin myös kunnossapidon suunnitteluun olisi tulevaisuuden kannalta tärkeää, koska jossain vaiheessa myös toimitilojen myyminen saattaa tulla ajankohtaiseksi. Etenkään teollisuusyrityksissä toimitilojen kunnossapidon arvonmuodostuspuolta ei oteta huomioon kuitenkaan myöskään siitä syystä, että monen haastatellun teollisuusyrityksen kiinteistöjen kunnossapitoprosessit olivat vielä varsin alkutekijöissään ja toisaalta usein hieman syrjäseudulla sijaitsevien toimitilojen arvo on monesti käytännössä sama kuin tontin arvo, jolloin kunnossapito ei vaikuta kohteen markkina-arvoon. Osa teollisuusyrityksistä on kuitenkin tiedostanut, että heillä olisi mahdollista tehdä myös kiinteistönkehitysliiketoimintaa toimitiloillaan, mutta siihen haastatellut teollisuusyritykset eivät ainakaan vielä ole ryhtyneet, tämän kaltaisen toiminnan ollessa kaukana heidän ydinliiketoiminnastaan. Käyttäjämistajille, jotka ovat vuokrala osassa tiloistaan erilaisten vuokrasopimusten kautta, kunnossapidon arvonmuodostusnäkökulma tulee haastattelujen perusteella vahvasti mukaan kuitenkin nettovuokrasopimusten ylläpitovaatimusten kautta, sillä kohteiden sijoittajaomistajat ovat tyypillisesti hyvin perillä markkina-arvoon vaikuttavista kunnossapitotoimenpiteistä.

Haastatellut yritykset, jotka aktiivisesti myyvät tai vuokraavat toimitilojaan, ottavat puolestaan toimitilojen arvonmuodostusnäkökulman vahvasti huomioon kohteiden kunnossapidossa. Tällaisissa yrityksissä, tyypillisesti kiinteistösisjoitusyhtiöissä ja vakuutusyhtiöissä, kunnossapidon analysointiin käytetään teknisen näkökulman lisäksi paljon kassavirtalaskelmia erilaisine herkkyystarkasteluineen sekä sisäisen korkokannan ja takaisinmaksuajan menetelmiä. Lisäksi isompien perusparannusprojektien kannattavuuden määrittämiseksi analysoidaan tarkasti paikallisia markkinoita ja minkä tasoisia tunnuslukuja muilla kyseisellä alueella sijaitsevilla kohteilla on. Nämä yritykset siis pyrkivät myös kunnossapidon avulla mahdollisimman korkeaan tuottotasoon edellä mainittujen menetelmien avulla.

Haastatelluissa yrityksissä, jotka ottavat toimitilojensa kunnossapidossa huomioon myös arvonmuodostusnäkökulmaa, toimitilojen kunnossapidon nähdään vaikuttavan kohteiden markkina-arvoon käytännössä joko laskemalla vajaakäyttöastetta tai nostamalla kohteesta saatavia vuokratuloja. Hyvällä kunnossapidolla voidaan myös usein vaikuttaa kohteen tuottovaatimukseen, kun potentiaaliset ostajat pitävät kohdetta vähemmän riskisenä. Yksittäisten kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta toimitilojen markkina-arvoon on kaikkien haastateltavien mielestä kuitenkin vaikea määrittää, sillä ei voida varmasti sanoa, paljonko jotkin tietyt toimenpiteet nostaisivat kohteen markkina-arvoa, koska kunnossapidon vaikutusmekanismit ovat monimutkaiset ja toimitilojen arvonmuodostukseen vaikuttavat hyvin monet eri asiat, kuten esimerkiksi yleinen taloudellinen tilanne, markkinoiden syklit sekä kohteen sijainti. Myös Olkkosen ym. (1997, s. 25) sekä Kykyrin & Kiiraksen (2005, s. 3–20) mielestä toimitilojen markkina-arvoon vaikuttavat erityisesti toimitilojen kysynnän johdettu luonne ja markkinasyklit. Lisäksi muun muassa Miles ym. (2000) ja Riihimäki ym. (2003) pitivät kohteen makro- ja mikrosijaintia merkittävänä markkina-arvoon vaikuttavana tekijänä. Myös haastateltavien keskuudessa kohteen sijaintia pidettiin selkeästi merkittävimpänä yksittäisenä markkina-arvoon vaikuttavana seikkana. Kunnossapidolla on kuitenkin haastattelujen perusteella oma tärkeä roolinsa toimitilojen arvonmuodostuksessa, sillä kiinteistöissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Hyvällä kokonaisvaltaisella kunnossapidolla voidaan osaltaan mahdollistaa tietty kohteesta saatava tuottotaso.

7.5.3 Energiatehokkuusinvestoinnit ja ympäristösertifikaatit

Vaikka tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli kartoittaa perinteisten kiinteistöjen kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta toimitilojen arvonmuodostukseen, nousi haastatelluissa silti erilaiset energiatehokkuuteen liittyvät investoinnit selvästi merkittävimmiksi yksittäisiksi investoinneiksi, joilla voidaan vaikuttaa toimitilojen markkina-arvoon. Haastattelujen perusteella energiatehokkuusinvestointien taloudellinen vaikutus onkin tyypillisesti suoraan nähtävissä toimitilojen pienempinä ylläpitokuluina ja tätä kautta korkeampana markkina-arvona, minkä johdosta ne ovat helposti perusteltavissa olevia investointeja. Normann & Ramirezin (1998) mukaan erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaat ovatkin halukkaita maksamaan tuotteista, jotka alentavat heidän omia kustannuksiaan. Kaikki haastatellut yritykset, teollisuusyrityksiä lukuun ottamatta, panostavat jo nyt tai tulevat lähitulevaisuudessa panostamaan merkittävästi toimitilojensa energiatehokkuuteen. Kiinteistöjen energiatehokkuusinvestointien kannattavuutta määritetään yrityksissä tyypillisesti takaisinmaksuajan sekä sisäisen korkokannan laskelmien avulla ja etenkin kiinteistösijoitusyhtiöt ryhtyvät lyhyen takaisinmaksuajan energiansäästöinvestointeihin välittömästi niitä havaittuaan. Teollisuudessa kiinteistöjen energiatehokkuusinvestointeihin panostaminen ei tyypillisesti ole niin aggressiivista, sillä kiinteistöt edustavat vain pientä osaa teollisuusyritysten energiankäytöstä. Tästä johtuen myös energiatehokkuusinvestoinnit tehdään yleensä ensisijaisesti ydinprosesseihin. Osassa haastateltuja yrityksiä, energiatehokkuusinvestointien kanssa yhtä merkittäväksi ellei jopa merkittävämmäksi nähdään kiinteistöjen optimaalinen käyttö. Käyttämällä rakennuksia oikein, voidaan päästä haastateltavien mielestä jopa isompiin energiansäästöihin kuin monilla investoinneilla.

Kaikki haastatellut yritykset, jotka aktiivisesti käyvät kauppaa omistamillaan toimitiloillaan, myös hakevat aktiivisesti tunnettuja kansainvälisiä ympäristösertifikaatteja kohteilleen. Haastattelujen perusteella näyttääkin siltä, että nimenomaan toimitiloilla käyty kauppa on suurin motivaatiotekijä toimitilojen ympäristösertifioinneille. Suurin osa tällaisista toimijoista hakee kaikille uudiskohteilleen sertifiointeja lähes poikkeuksetta ja osa haastatelluista yrityksistä kartoittaa kohdekohtaisesti myös mahdollisuuksia sertifioida vanhoja rakennuksiaan. Kaikkien muiden toimialojen yritysten keskuudessa paitsi teollisuudessa, kansainväliset ympäristösertifioinnit olivat jo vahvasti käytössä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Erityisesti vakuutusyhtiöt sekä kiinteistösijoitusyhtiöt sertifioivat kohteitaan hyvin järjestelmällisesti ja kaupan alan yritykset enemmän tapauskohtaisesti. Haastatellut yritykset käyttävät tyypillisesti LEED -sertifiointia.

Kansainvälisesti tunnettujen ympäristösertifikaattien koetaan luovan toimitiloille arvoa kahdella tavalla. Ensinnäkin, haastateltujen yritysten mukaan kansainvälisesti tunnettu ympäristösertifiointi näkyy kohteen parempana myytävyytenä ja vuokrattavuutena etenkin toimiessa kansainvälisillä markkinoilla. Myytävyyden ja vuokrattavuuden parantumiseen vaikuttaa olennaisesti globaalien toimijoiden saaminen potentiaalisiksi ostajiksi ja vuokralaisiksi, sillä heidän yhteiskuntavastuupolitiikat, eettiset periaatteet ja imagotekijät usein edellyttävät heitä toimimaan ympäristösertifioiduissa toimitiloissa. Täten toimitilojen sertifiointi saattaa näkyä myös kohteiden myyntihinnassa, potentiaalisen ostajajoukon kasvaessa. Haastateltavat tahot eivät kuitenkaan olleet havainneet sertifioinnin vaikuttavan selkeästi kohteiden markkina-arvoon myyntitilanteissa, vaikka tällaisten kohteiden likviditeetti kasvaakin. Toimitilamarkkinoiden koetaan kuitenkin aina vain enemmän polarisoituvan sertifioituihin ja sertifioimattomiin kohteisiin. Lisäksi kansainvälisesti tunnettu ympäristösertifiointi toimii ulkomaalaisille toimijoille kolmannen osapuolen laadunvarmistuksena kohteen kunnosta, mikä pienentää kohteen tuottovaatimusta. Myös Vimpari ja Junnila

(2014b) havaitsivat tutkimuksessaan ympäristösertifioinnin vaikuttavan tuottovaatimukseen. Toinen ympäristösertifiointien tapa luoda arvoa omistajilleen on sertifioitujen kohteiden tyypillisesti alhaisemmat ylläpitokustannukset verrattuna sertifioimattomiin kohteisiin. Myös Vimparin ja Junnilan (2014b) sekä Marusiakin (2012) havaintojen perusteella ylläpitokulukulujen lasku on yksi ympäristösertifikaattien markkina-arvoon vaikuttava tekijä. Alhaisemmat ylläpitokustannukset näkyvätkin haastattelujen perusteella suoraan kohteen markkina-arvossa, markkina-arvoa nostavana tekijänä. Toimitilojen ympäristösertifikaateilla koetaankin olevan vaikutusta nimenomaan toimitilojen myytävyyteen ja sitä kautta markkina-arvoon. Toimitilojen vuokraamisessa yksikään haastatelluista tahoista ei kokenut, että vuokralaiset olisivat valmiita maksamaan pelkän sertifioinnin takia korkeampaa markkinavuokraa. Tyypillisesti vuokrausliiketoiminnassa sertifiointi näkyy pienempänä vajaakäyttöasteena, jo aikaisemmin mainittujen imagollisten ja eettisten periaatteiden kautta.

7.5.4 Kiinteistökauppa ja due diligence -selvitykset

Erilaiset due diligence -selvitykset ovat olennainen osa tämän päivän kiinteistökauppoja. Kiinteistöillään kauppaa käyvien yritysten haastatteluissa nousi esille ja oltiin melko yksimielisiä siitä, että ulkomaalaisten sijoittajien tultua suomalaisille toimitilamarkkinoille ja due diligence -selvitysten yleistyttyä, koko toimitilasijoittaminen on mennyt huomattavasti ammattimaisempaan suuntaan. Vaikka erilaiset due diligence -selvitykset ovat vakiinnuttaneet paikkansa kiinteistökauppojen yhteydessä, nähdään niissä silti olevan yhä ongelmia. Haastattelujen perusteella due diligence -selvityksien nähdäänkin usein aliarvioivan todellisia kunnossapitotarpeita ja olevan tyypillisesti vain hyvin suuntaa-antavia niiden jättäessä kohteiden yksilölliset ominaisuudet huomioimatta. Osa haastatelluista tahoista kokikin due diligencien olevan vahvasti tuotteistettu konsulttituote, jolla on omat hyvät puolensa, mutta joka ei kerro koko totuutta kohteen kunnosta. Edellä mainitut näkemykset olivat hyvin samankaltaisia toimialasta riippumatta.

7.5.5 Kiinteistöjohtoyritysten rooli

Suurin osa haastatelluista yrityksistä käyttää jonkin kiinteistöjohtoyrityksen palveluita toimitilojensa kunnossapitoprosesseissa. Tyypillisesti kiinteistöjohtoyritykset toimivat haastateltujen yritysten silminä kentällä ja tuottavat merkittävän osan toimitilojen kunnossapitotarpeiden signaaleista haastatelluille yrityksille. Signaaleja kunnossapitotarpeista saadaan myös muun muassa kuntoarvioista, asiakastytyväisyyskyselyistä, vikatiheyden seurannasta ja energiakatselmuksista, mutta kiinteistöjohtoyritysten rooli informaation tuottajana on lähes poikkeuksetta merkittävin haastatelluissa yrityksissä toimialasta riippumatta. Teollisuudessa myös käyttäjät ovat merkittävässä roolissa kunnossapitotarpeiden havainnoimisessa, kunnossapidon korjaavan luonteen takia.

Haastattelujen perusteella kiinteistöjohtoyritykset havainnoivat ja raportoivat kunnossapitotarpeista täysin teknisestä näkökulmasta ja toimitilojen kunnossapidon taloudellisen puolen miettiminen on kokonaan tilaajayrityksen vastuulla. Tyypillisesti kiinteistösijoittajat eli vakuutusyhtiöt ja kiinteistösijoitusyhtiöt tuovat vahvasti oman taloudellisen näkemyksen mukaan kiinteistöjen kunnossapitoon, kun taas kaupan alan yritykset ja teollisuus tekevät kiinteistöjen kunnossapitoa enemmän teknisestä näkökulmasta kiinteistöjohtoyritysten ehdotusten pohjalta. Kiinteistöjohtoyritykset osaavat kyllä pääsääntöisesti hyvin huomioida toimitilojen kunnossapidon kustannuspuolen, mutta erityisesti vakuutusyhtiöt kokevat, että kiinteistöjohtoyritysten tulisi tulevaisuudessa yhä paremmin ymmärtää myös kiinteistöjen

tulovirtojen realiteetteja ja sisäistää paremmin kokonaisvaltaista taloudellista ajattelua. Tällä hetkellä kiinteistöjohtoyritykset monesti katsovat kiinteistöjen kunnossapitoa liikaa pelkästään teknisestä näkökulmasta. Vakuutusyhtiöiden haastattelujen perusteella tulevaisuudessa kiinteistöjohtoyritysten onkin entistä tärkeämpää ymmärtää myös erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia toimitilojen markkina-arvoon edes karkealla tasolla. Kiinteistösi-joitussyhtiöt puolestaan pitävät tyypillisesti toimitilojen kunnossapidon ohjat niin vahvasti omissa käsissään, että he eivät haastattelujen perusteella kaipaa taloudellista ajattelua kiinteistöjohtoyrityksiltä, vaan haluavat niiden toimivan enemmän neuvonantajanroolissa kohteiden teknisten tarpeiden suhteen. Sen sijaan kiinteistösijoitus- ja kaupan alan yritykset kaipaisivat kiinteistöjohtoyrityksiltä lisää systemaattisuutta PTS:n laadintaan ja huomattavasti pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvia PTS-suunnitelmia paremman kunnossapidon mahdollistamiseksi. Kaupan alalla ja teollisuudessa haastatellut yritykset tekevät toimitilojensa kunnossapitoa niin vahvasti teknisestä näkökulmasta, että he eivät koe tarvitsevänsä kiinteistöjohtoyrityksiltä kovinkaan vahvaa taloudellista ymmärrystä.

7.6 Kiinteistöalan haasteet ja tarpeet

Haastatteluissa nousi esiin monenlaisia tarpeita ja haasteita liittyen niin toimitilojen kunnossapitoon kuin yleisesti ottaen kiinteistöliiketoimintaan ja kiinteistömarkkinoihin. Haasteita ja markkinatarpeita koettiin olevan erityisesti kiinteistöjen tietohallinnassa ja ohjelmistoissa sekä energiatehokkuuteen liittyvissä seikoissa. Myös kiinteistöjen kokonaisymmärrys ja kiinteistöalan hinnoittelumallit nousivat useammassa haastattelussa esille.

Yksi kiinteistöliiketoimintaan liittyvä piirre on, että siinä hallitaan valtavia tietomääriä. Tämä näkyi myös haastatteluissa esille nousseista kiinteistöalan tarpeista ja haasteista, sillä ylivoimaisesti eniten haasteita koetaan olevan kiinteistöalan valtavien tietomäärien hallinnassa ja yhä digitalisoituvassa maailmassa tarpeet kohdistuvat nimenomaan kiinteistöjen tietomääriin liittyvien ohjelmistojen kehittämiseen. Erityisesti kiinteistöjen elinkaaren aikaisessa tietohallinnassa koetaan olevan merkittävästi kehitettävää, sillä tieto on hyvin pirstaleista ja hajallaan eikä esimerkiksi rakennusvaiheen tiedot ole tyypillisesti enää käytettävissä kohteen ylläpitovaiheessa. Haastatteluissa nousikin esille, että paljon tietoa katoaa kiinteistöjen elinkaaren aikana ja parhaiten tiedot ovat kasassa nimenomaan kohteen myyntivaiheessa ostajan niitä vaatiessa. Haastatelluista tahoista osa koki, että digitalisaation myötä olisi mahdollisuuksia huomattavasti pelkkää huoltokirjaa kokonaisvaltaisempaan kiinteistöjen tietohallintaan läpi koko elinkaaren, aina rakennuksen suunnittelusta sen purkamiseen. Muut haastatteluissa esiin nousseet kiinteistöohjelmistoihin kohdistuvat tarpeet liittyivät prosessijohtamiseen, joka on edelleen hyvin pitkälle käsityötä osassa haastatelluista firmoista sekä uusien kohteiden PTS:n suunnitteluun. Uusien kohteiden PTS-suunnitteluun kaivattaisiin erilaisille kohteille valmiita PTS-suunnitelmien malleja, joiden avulla kohdekohtaiset PTS:t olisi helposti laadittavissa. Lisäksi erityisesti teollisuuden edustajien haastatteluissa tärkeänä seikkana nousi esille kiinteistöohjelmistojen joustavuus ja hyvä integroitavuus SAP -toiminnanohjausjärjestelmään, sillä teollisuudessa SAP ohjaa kaikkea. Vain yrityksen kiinteistöihmisten käytössä olevaa omaa kiinteistöohjelmistoa ei nähdä teollisuudessa toivottavaksi, koska se ei edesauta hyvän kiinteistöjenhallinnan tärkeyden ymmärtämistä organisaatiossa ja on vaikeasti perusteltavissa johdolle.

Myös kiinteistöjen energiatehokkuuteen liittyvässä liiketoimintakentässä koetaan olevan vielä reilusti kehitettävää, sillä esimerkiksi avaimet käteen -tyyppisten energiatehokkuusratkaisujen toimittajia on tarjolla vähän. Esimerkkinä haastatteluissa mainittiin aurinkopaneelien hankkiminen, jossa toimittaminen, asennuksien suunnittelu ja asennukset joutu-

taan tilaamaan eri tahoilta sen sijaa, että koko paketin saisi tilattua samasta paikasta. Myös energiatehokkuusratkaisuja suunniteltaessa joudutaan turvautumaan monen eri tahon apuun, sillä kiinteistöjen energiatehokkuusratkaisujen toimittajien kenttä on vielä hyvin pirstaloitunut eikä esimerkiksi perus ylläpitoa hoitavilla kiinteistöjohtoyrityksillä ole syvällisempää ymmärrystä kiinteistöjen energiatehokkuusasioista. Energiatehokkuuskentän pirstaleisuus ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen tuottajien puute aiheuttaa myös vaikeuksia energiatehokkuusinvestointien kustannusten arvioimiseen. Tämä on ongelmallista erityisesti kiinteistösijoitusyhtiöiden kohdalla, koska se lisää tuottolaskelmien epävarmuutta. Haastattelujen perusteella nykyään investointien todelliset kustannukset nousevat usein ennakoarvioita korkeammiksi. Kiinteistösijoitusyhtiöiden kannalta olisikin tärkeää saada niin energiatehokkuus- kuin muidenkin investointien kustannukset tietoon mahdollisimman täsmällisesti jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille myös kiinteistöjen ja niihin liittyvien prosessien kokonaisymmärryksen tärkeys sekä koulutus liittyen kiinteistöjen käyttöön. Nykyään kiinteistöt ovat jo varsin monimutkaisia kokonaisuuksia järjestelmiltään ja tekniikaltaan, joten ilman kokonaisymmärrystä kiinteistöistä, niiden optimaalinen käyttö on hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Esimerkiksi energiatehokkuuden kohdalla merkittäviä energiansäästöjä voitaisiin saavuttaa kohteiden optimaalisella käytöllä, etenkin vanhojen rakennusten kohdalla. Haastatteluissa kävikin ilmi, että vanhojen rakennusten energiankulutusta voitaisiin merkittävästi vähentää tehostamalla nykykäyttöä. Lisäksi kiinteistöjen ylläpitoa tulisi suunnitella enemmän yksilöllisesti, seuraamalla kohteiden elinkaaren alussa niiden käyttäytymistä ja suunnitella kohteiden ylläpito enemmän saatujen havaintojen perusteella.

Haastattelujen perusteella osa yrityksistä kaipaisi kiinteistöalalle myös lisää toimijoita joiden hinnoittelumallit olisivat vahvasti tuottosidonnaisia. Tämä helpottaisi investointeihin mukaan lähtemistä, koska palveluntarjoajayritys ottaisi selkeästi taloudellisen vastuun investoinneista itselleen. Esimerkkinä tällaisesta hinnoittelumallista haastatteluissa nousi esille muun muassa energiatehokkuusinvestoinnit, joissa tarjoajayrityksen palkkio määräytyisi pääosin jonain tietynä prosenttiosuutena tilaajayrityksen investoinnin avulla saavutetuista säästöistä tai hyödyistä, jolloin molemmat osapuolet hyötyisivät selkeästi hyvin tehdystä työstä. Tällaisen hinnoittelumallin nähdäänkin olevan soveltuva monelle eri kiinteistöalan osa-alueelle ja tällä tavoin toimivat yritykset voisivat vallata nopeasti markkinaosuutta kiinteistöalalla. Tällä hetkellä tällaisia hinnoittelumalleja koetaan kuitenkin olevan kiinteistöalalla aivan liian vähän. Tällaista hinnoittelumallia toivottaisiin myös kohteiden ylläpitoa hoitavilta kiinteistöjohtoyrityksiltä, jotta kiinteistöjohtoyritysten ja tilaajayritysten tavoitteet saataisiin paremmin yhtenäisiksi. Lisäksi erityisesti mittaristoille, joilla pystyisi seuraamaan kiinteistöjohtoyritysten suoriutumista, olisi tarvetta.

Lisäksi teollisuuden toimijoiden haastatteluista kävi ilmi, että teollisuudessa on valtavasti erilaisia yksittäisiä tarpeita liittyen kiinteistöihin. Osa teollisuuden alan toimijoista kokeekin, että kiinteistöalan ammattilaiset voisivat ottaa huomattavasti enemmän teollisuuden kiinteistöprosesseja haltuunsa, mikä hyödyttäisi merkittävästi molempia osapuolia.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa on tarkemmin pohdittu tutkimuksen luotettavuutta ja analysoitu siihen vaikuttavia seikkoja. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen perusteella esille nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Olennainen osa kaikkea tieteellistä tutkimusta on tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Hirsjärven ym. (2006, s. 226–228) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten luotettavuutta tai toistettavuutta ja validiteetti tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Nämä kaksi mittaria on tyypillisesti liitetty vahvasti määrälliseen tutkimukseen, mutta myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida. Hirsjärven ym. (2006, s. 226–228) mukaan tutkimuksen luotettavuutta parantaa olennaisesti yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkka selitys siitä millä perusteella esitettyihin tutkimustuloksiin on päädytty. Laadullisessa tutkimuksessa johdonmukaisuus on eräs tärkeä reliabiliteettiin vaikuttava tekijä. (Hirsjärvi ym. 2006, s. 226–228) Tässäkin tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman tarkkaan ja johdonmukaiseen selostukseen siitä miten tutkimus tehtiin ja miten saavutettuihin lopputuloksiin päästiin, jotta tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti voitiin varmistaa. Hirsjärven ym. (2006, s. 226–228) mielestä esimerkiksi suorat haastatteluotteet ovat omiaan rikastuttamaan tutkimusta sekä parantamaan sen reliabiliteettia ja validiteettia. Näitä keinoja käytettiin mahdollisuuksien mukaan myös tässä tutkielmassa ja kaikkiin tutkimuksessa haastateltavien nimellä oleviin sitaatteihin on kysytty heiltä lupa vielä haastattelun jälkeen, tutkimuksen kirjoitusvaiheessa.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voidaan käsittää tutkimuksen vakuuttavuudeksi ja uskottavuudeksi. Tähän vaikuttaa olennaisesti se kuinka hyvin tutkijan päättelyt vastaavat haastateltavien henkilöiden lausuntoja ja kuinka hyvin tutkija pystyy nämä päätelmät tuottamaan ymmärrettäviksi muille. (Hirsjärvi ym. 2006, s. 226–228) Myös tässä tutkielmassa pyrittiin mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti saattamaan haastattelujen perusteella tehdyt analyysit ja johtopäätökset ymmärrettävään muotoon. Mahdollisia ongelmia saattavat kuitenkin aiheuttaa esimerkiksi väärinymmärretyt ja ristiriitaiset vastaukset. Tarkin tulos tutkimuksessa olisi varmasti saavutettu, jos haastattelut olisi nauhoitettu ja sen jälkeen litteroitu sanasta sanaan. Toisaalta tämä olisi saattanut vaikuttaa negatiivisesti vastausten laatuun, sillä nyt kun haastatteluja ei nauhoitettu, haastateltavat tahot pystyivät kertomaan asioista hyvin vapaasti. Lisäksi kaikki haastateltavat eivät olisi suostuneet nauhoitettuihin haastatteluihin, joten haastateltava kohdejoukkokin olisi jäänyt pienemmäksi tai ainakin muuttunut merkittävästi. Haastattelujen jälkeen haastatteli kävi heti haastattelun tulokset läpi ja kirjoitti niistä kattavat muistiinpanot. Näin pystyttiin kuvaamaan haastattelujen anti luotettavasti ja välttämään väärin muistamisia, koska haastatteluissa läpi käydyt asiat olivat vielä tuoreessa muistissa.

Tämän tutkimuksen kaltaisessa haastattelututkimuksessa voidaan lähes aina kyseenalaistaa aineiston kokoa ja haastateltavien määrää. Tähänkin tutkimukseen olisi voitu haastatella vielä enemmän eri yritysten edustajia, mutta 14 haastattelua koettiin sopivaksi määräksi, sillä viimeisimmät haastattelut alkoivat jo vahvasti toistaa itseään ja samat asiat nousivat esiin kuin aiemmissa haastatteluissa. Henttosen (2008) mielestä sopiva teemahaastattelujen määrä on saavutettu silloin, kuin uudet haastattelut eivät tuo enää mitään olennaista uutta

tietoa tai uusia näkökulmia tutkittavaan aihepiiriin vaan ne alkavat toistamaan itseään. Tällä perusteella 14 haastattelua olivat riittävän kattava otanta tälle tutkimukselle, sillä nämä kriteerit täyttyivät vahvasti.

Tutkielman kannalta oli tärkeää, että haastateltaviksi tahoiksi saatiin yrityksistä mahdollisimman korkeita kiinteistöasioista päättäviä tahoja, koska heillä pitäisi olla paras kokonaisvaltainen näkemys toimitiloihin liittyvistä asioista ja he myös edustavat vahvimmin omistajanäkökulmaa. Tutkimuksessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että vastauksissa on aina mukana subjektiivisuutta. Lisäksi täytyy ottaa huomioon myös haastattelijan mahdollinen vaikutus tutkimustuloksiin, sillä vaikka haastattelijan tehtävänä on pitää keskustelua yllä, voi haastattelijä ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan kysymysten asettelulla ja kommentoimalla vastauksia. Tässä tutkimuksessa pyrittiin antamaan haastateltavien kertoa eri teemoista mahdollisimman vapaasti, mutta joissain haastatteluissa osa kysymyksistä vaati pohjustusta, jotta niiden tarkoitus ymmärrettiin oikein. Tätä olisi voitu ehkä välttää paremmalla kysymyksenasettelulla, mutta toisaalta väärinymmärrykset johtuivat enemmänkin mielestäni siitä, että joidenkin kysymysten aiheet olivat tietyille yrityksille melko vieraita.

Vaikka haastattelua ohjaavat kysymykset olivat huolella suunniteltuja, oli kuitenkin osa kysymyksistä tietyllä tapaa toistoa joidenkin yritysten kohdalla. Toistoa tapahtui erityisesti silloin, jos haastateltava yritys ei ottanut yhtä tämän tutkimuksen keskeisistä teemoista, kunnossapidon vaikutusta toimitilojen arvomuodostukseen, huomioon millään lailla kunnossapitoprosesseissaan. Jo ennen haastatteluja oli tiedossa, että kaikki haastateltavat yritykset eivät välttämättä ota kunnossapidon arvomuodostuspuolta huomioon prosesseissaan, mutta siitä huolimatta kaikkien haastateltavien kanssa pyrittiin käymään läpi samat kysymykset, jotta kaikkia toimialoja pystyttiin analysoimaan samalla tavalla. Tämä aiheutti osaltaan osittaista päällekkäisyyttä vastauksissa haastattelujen aikana. Lisäksi toistoa tapahtui haastattelujen aikana myös tilanteissa, joissa haastateltava kertoi toisen aiheen yhteydessä jo muistakin haastattelun teemoista. Tämä olikin haastatteluissa hyvin tyypillistä, sillä kiinteistöjen kunnossapitoprosesseissa asiat limittyvät vahvasti toisiinsa, joten niitä on vaikea lokeroida vain tietyiksi suppeiksi teemoiksi joihin vastattaisiin yksi kerrallaan.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toimi pohjatyönä, jossa kartoitettiin eri toimialojen toimitilojen kunnossapidon toimintaperiaatteita sekä toimintatapoja ja pyrittiin rakentamaan ymmärrystä siitä, mitkä ovat kyseisiin toimintamalleihin ajavat tekijät. Tutkimus oli ensimmäinen, jossa selvitettiin eri toimialojen toimitilojen kunnossapitoprosesseja ja niihin liittyvää arvomuodostusnäkökulmaa, joten tutkimus antaa paljon erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensinnäkin se antaa hyvän yleiskuvan ja pohjan jokaisen neljän toimialan toimitilojen kunnossapidon tarkemmalle tutkimukselle. Esimerkiksi eri toimialojen toimitilojen kunnossapitoprosessit voisi kuvata huomattavasti tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin tässä tutkimuksessa, sillä tässä tutkimuksessa oli painotettu enemmän arvomuodostusnäkökulmaa. Lisäksi tämän tutkimuksen tutkimusalue oli hyvin laaja, sen kattaessa neljä eri toimialaa, joten jokaisen toimialan kuvaaminen yksityiskohtaisesti olisi ollut tämän diplomityön puitteissa mahdotonta. Myös toimitilojen kunnossapidon vaikutusta arvomuodostukseen voisi tutkia laadullisen tutkimuksen tueksi myös määrällisen tutkimuksen keinoin, tekemällä esimerkiksi regressioanalyyskejä tietynlaisille kohdejoukoille. Lisäksi tämän tutkimuksen aiheutta voisi tutkia kiinteistöjohtoyritysten näkökulmasta, jolloin pystyttäisiin

selvittämään, miten he näkevät toimitilojen kunnossapidon arvonmuodostusnäkökulman. Tutkimusta voisi toimitilojen lisäksi laajentaa koskemaan myös muita kiinteistötyyppejä.

Tutkimuksessa nousi esille myös isohko määrä erilaisia kiinteistöalan haasteita ja tarpeita. Jokainen näistä luvussa 7.6 esitellyistä aiheista, on myös potentiaalinen jatkotutkimuskohde niin akateemisille laitoksille kuin alalla toimiville yrityksillekin. Lisäksi erilaiset ympäristöteemat, kuten energiatehokkuus ja ympäristösertifikaatit, nousivat haastatteluissa tämän tutkimuksen yhdeksi keskeisistä teemoista, joten näiden osalta löytyy varmasti vielä paljon tutkittavaa. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi esimerkiksi verrata erilaisten ympäristösertifiointien, kuten tuntemattomampien kansallisten sekä tunnettujen kansainvälisten ympäristösertifikaattien vaikutusta kohteiden markkina-arvoihin ja selvittää onko näiden sertifiointien välillä eroja arvonmuodostusnäkökulmasta katsottuna, sillä haastatellut yritykset painottivat vahvasti lähinnä kansainvälisesti tunnettujen ympäristösertifikaattien merkitystä. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen perusteella pystyy jatkossa tekemään hyvin erisuuntaisia tutkimuksia aina teknisemmästä kunnossapidon tutkimuksesta taloudellisempaan arvonmuodostustutkimukseen. Lisäksi eri toimialoihin voisi perehtyä omina kokonaisuuksinaan, joka mahdollistaisi niiden syvällisemmän tutkimuksen.

9 Yhteenveto

Tämä diplomityö suoritettiin toimeksiantona Granlund Oy:lle ja se oli osa FIMECC:n monialaista S4Fleet -projektia, jonka tarkoituksena on tutkia teollisen internetin luomia mahdollisuuksia suomalaisten yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi. Tämän diplomityön tavoitteena oli selvittää kuinka eri toimialoilla toimitilojen kunnossapitoa tehdään ja miten toimitilojen kunnossapidon vaikutusta kohteiden markkina-arvoon otetaan huomioon. Tutkielma koostui kolmesta tutkimuskysymyksestä, joista ensimmäisessä pyrittiin selvittämään millaisia ovat eri toimialojen yritysten toimitilojen kunnossapitoprosessit ja toisessa mitkä ovat toimitilojen kunnossapitoprosessia ohjaavat taustatekijät. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä oli tarkoituksena selvittää miten toimitilojen taloudellisen arvon muodostumista otetaan huomioon toimitilojen kunnossapitoprosessin aikana eri toimialoilla. Tutkielmassa keskityttiin eri toimialojen yritysten toimitiloihin ja asunnot rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tarkastelu tehtiin kiinteistösalkkutasolla eli tutkimuskysymyksiin ei otettu kantaa yksittäisten kiinteistöjen tasolla, mikä rajasi jo itsessään pienemmät toimitilaomistajat tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkielmassa tarkasteltiin kohdeyritysten isompia kunnossapitoinvestointeja, kuten perusparannuksia ja peruskorjauksia sekä pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelmia eli nk. PTS:iä. Pienemmät kiinteistöjen korjaamiseen liittyvät kiinteistöhoitotoimenpiteet jätettiin pois tarkastelusta. Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoituksena hahmottaa toimitilojen kunnossapidon vaikutusta taloudellisen arvon muodostumiseen isossa kuvassa eli kohdeyritysten kunnossapitoprosesseja ei kuvattu yksityiskohdaisesti, vaan tarkoituksena oli hahmotella prosessit päällisin puolin.

Tutkielman teoriaosuudessa perehdyttiin arvon käsitteen ja erilaisten kunnossapitomenetelmien teoreettiseen puoleen alaan liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Lisäksi syvennyttiin kiinteistösijoittamiseen ja toimitilamarkkinoihin, pääasiassa erilaisia markkinatutkimuksia apuna käyttäen. Teoriaosuuden tavoitteena oli luoda hyvä ja kattava kuva kunnossapidollisista seikoista ja arvon muodostumisesta niin yleisellä tasolla kuin kiinteistöjenkin kohdalla sekä ymmärtää toimitilamarkkinoiden ja kiinteistösijoittamisen lainallisuuksia sekä eri toimijoiden roolia kiinteistömarkkinoilla. Lisäksi tutkielman teoriaosuuden yhteenvedossa pyrittiin hahmottelemaan aiempien tutkimusten pohjalta, miten kunnossapito saattaisi vaikuttaa toimitilojen taloudellisen arvon muodostumiseen.

Tutkielman tutkimuskysymyksiin päätettiin lähteä hakemaan vastauksia haastattelututkimuksen avulla. Tutkielman empiriaosuudessa ensimmäinen vaihe olikin valikoida tutkittavat toimialat sekä toisaalta haastateltavat yritykset ja heidän edustajat. Haastattelututkimuksen kohdejoukon valintaan vaikuttivat toisaalta Granlundin liiketoiminnalliset päämäärät sekä näkemykset siitä, mitkä olisivat mielenkiintoisia toimialoja tutkittaviksi ja mitkä sopivia yrityksiä haastateltaviksi. Lisäksi tutkielman teoriaosuudessa tehdyn Suomen kiinteistömarkkinoiden kartoituksen pohjalta pyrittiin valitsemaan yrityksiä, joilla oli mahdollisimman iso kiinteistöomaisuus Suomessa, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva Suomen suurten toimitilaomistajien toimintatavoista. Haastattelututkimuksen lopullisen kohdejoukon muotoutumiseen vaikutti myös puhelimitse ja sähköpostitse lähestyttyjen tahojen suostuminen haastatteluihin. Haastateltavaksi kohdejoukoksi valikoitui lopulta neljä vakuutusalan, kolme kiinteistösijoitusalan, neljä teollisuuden ja kolme kaupan alan yritystä, joista kaikki ovat merkittäviä kiinteistöomistajia Suomessa. Valikoiduista yrityksistä pyrittiin haastattelemaan mahdollisimman korkeita kiinteistöasioista päättäviä tahoja, tyypillisesti kiinteistöjohtajia, jotta tutkimuksessa tuli mahdollisimman hyvin esille omistajanäkökulma.

Haastattelut suoritettiin noin tunnin mittaisina teemahaastatteluina, joissa haastateltavien näkökulmat pääsivät esille. Haastatteluja ohjattiin aihepiiriin liittyvillä ohjaavilla kysymyksillä ja haastattelut tarkentuivat haluttuihin teemoihin. Jokaisen haastateltavan kohdalla käytiin läpi samat teemat ja kysymykset, vaikka niiden järjestys vaihtelikin riippuen haastattelun kulusta. Haastattelujen aikana tehtiin alustavia haastattelumuistiinpanoja, joiden perusteella haastattelun jälkeen laadittiin tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat muistiinpanot kunkin yrityksen toimintatavoista. Kun kaikki 14 haastattelua oli saatu tehtyä, pystyttiin yritys kohtaisten muistiinpanojen pohjalta laatimaan jokaista toimialaa koskevat tarkemmat analyysit. Teemahaastatteluista saatujen havaintojen ja niiden pohjalta tehtyjen muistiinpanojen avulla pystyttiinkin rakentamaan kattava kokonaiskuva eri toimialojen yritysten toimitilojen kunnossapitoprosesseista ja näiden prosessien nykytilasta sekä selvittämään miten taloudellisen arvon muodostumista otetaan näissä prosesseissa huomioon eri toimialoilla. Haastattelujen perusteella pystyttiin löytämään selkeitä trendejä eri toimialojen toimintatavoista sekä nostamaan esille merkityksellisiä seikkoja ja ilmiöitä.

Haastattelujen pohjalta tehtyjen analyysien perusteella pystyttiin löytämään vastauksia tutkimuksen kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

1. Millaisia ovat eri toimialojen yritysten toimitilojen kunnossapitoprosessit?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä käsitellyt toimitilojen kunnossapitoprosessit osoittautuivat hyvin erilaisiksi eri toimialoilla. Myös toimitilojen kunnossapidon taso ja järjestelmällisyys vaihtelee huomattavasti eri toimialojen välillä. Perinteisillä kiinteistösijoittajilla, kuten kiinteistösijoitusyhtiöillä ja vakuutusyhtiöillä, toimitilojen kunnossapitoprosessit ovat pääsääntöisesti todella järjestelmällisiä ja kunnossapitosuunnitelmat on laadittu useiksi vuosiksi eteenpäin. Kiinteistösijoitusyhtiöiden ja vakuutusyhtiöiden lisäksi myös kaupan alan yrityksillä kiinteistöjen kunnossapito on hyvin järjestelmällistä ja suunnitelmallista pitkälle tulevaisuuteen. Ainoastaan teollisuusyrityksissä toimitilojen kunnossapito on pääsääntöisesti korjaavaa eikä suunnitelmallisuuteen ja järjestelmällisyyteen ole kovinkaan hyvin vielä päästy. Tutkimuksen perusteella toimitilojen kunnossapidon tason täsmällinen optimointi on hankalaa kaikilla toimialoilla, mikä johtaa tyypillisesti kunnossapidon tason lievään ylimitoittamiseen. Ainoastaan teollisuuden yritykset kärsivät liian alhaisesta kunnossapidon tasosta, johtuen suuresta korjausvelan määrästä.

Myös tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan haastattelujen pohjalta tehtyjen analyysien perusteella. Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli:

2. Minkälaiset taustatekijät ohjaavat toimitilojen kunnossapitoprosesseja?

Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä käsitellyt toimitilojen kunnossapitoprosesseja ohjaavat taustatekijät osoittautuivat niin ikään hyvin erilaisiksi eri toimialoilla. Vakuutusyhtiöiden ja kiinteistösijoitusyhtiöiden kohdalla kunnossapitoa suunnitellaan vahvasti tuottopuoli edellä, mutta kunnossapidon strategioita ohjaa kuitenkin vahvasti, etenkin kiinteistösijoitusyhtiöillä, sijoitusperiodien ja vuokralaisten vuokrasopimusten pituudet sekä se, onko toimitiloilla tarkoitus käydä aktiivisesti kauppaa. Lyhyellä sijoitusperiodilla toimivat kiinteistösijoittajien strategiassa painottuvat enemmän kokonaisvaltaiset kohteen tutkimukset ennen toimitilan ostoa ja pidemmällä sijoitusperiodilla toimivien kiinteistösijoittajien kohdalla keskitytään enemmän hyvään ja suunnitelmalliseen kiinteistön omistamiseen aikaiseen kunnossapitoon. Kaupan alan yrityksissä kiinteistöjen kunnossapitoa puolestaan tehdään vahvasti kauppatoiminnan vaatimien teknisten tarpeiden näkökulmasta ja sillä pyri-

tään takaamaan asianmukaiset olosuhteet ydinliiketoiminnalle. Myös teollisuudessa pyritään takaamaan toimitilojen kunnossapidolla asianmukaiset olosuhteet teolliselle toiminnalle ja teollisen toiminnan elinkaaret ohjaavat vahvasti myös toimitilojen kunnossapitostrategioita. Lisäksi teollisuusyritysten toimitilojen kunnossapitoa ohjaa vahvasti myös valtavat korjausvelan määrät ja toimitiloissa olisikin paljon isoja kunnossapitotarpeita.

Haastattelujen analyysien perusteella pystyttiin löytämään vastauksia myös tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen:

3. Miten toimitilojen taloudellisen arvon muodostumista otetaan huomioon toimitilojen kunnossapitoprosessin aikana eri toimialoilla?

Haastattelujen perusteella oli havaittavissa selkeä trendi, että toimitilojen käyttäjäomistajat, joiden liiketoimintastrategiaan ei kuulu toimitilojen myyminen, eivät juuri mieti arvonmuodostusnäkökulmaa suunnitellessaan toimitilojensa kunnossapitoa, vaan kunnossapitoa tehdään vahvasti teknisestä ja ydinliiketoiminnan näkökulmista. Taloudellinen puoli näillä toimijoilla yhdistyy kunnossapitoon pääsääntöisesti kustannusten ja budjetin kautta, mutta minkäänlaisia tuottolaskelmia kunnossapitotoimenpiteille ei juurikaan tehdä. Puolestaan yritykset, jotka aktiivisesti myyvät tai vuokraavat toimitilojaan, ottavat toimitilojen arvonmuodostusnäkökulman vahvasti huomioon kohteiden kunnossapidossa. Tällaisissa yrityksissä, tyypillisesti kiinteistösijoitusyhtiöissä ja vakuutusyhtiöissä, kunnossapidon analysointiin käytetään teknisen näkökulman lisäksi paljon kassavirtalaskelmia erilaisine herkkyytarkasteluineen sekä sisäisen korkokannan ja takaisinmaksuajan menetelmiä. Suurimmalla osalla vakuutusyhtiöitä ja kiinteistösijoitusyhtiöitä kiinteistöjen kunnossapidon taloudellinen ja tekninen puoli on yhdistetty toisiinsa erilaisilla benchmarking -menetelmillä, monitasoisella optimoinnilla ja eri osapuolten keskusteluilla. Haastatelluissa yrityksissä, jotka ottavat toimitilojensa kunnossapidossa huomioon myös arvonmuodostusnäkökulmaa, toimitilojen kunnossapidon nähdään vaikuttavan kohteiden markkina-arvoon käytännössä joko laskemalla vajaakäyttöastetta tai nostamalla kohteesta saatavia vuokratuloja. Hyvällä kunnossapidolla voidaan myös usein vaikuttaa kohteen tuottovaatimukseen, kun potentiaaliset ostajat pitävät kohdetta vähemmän riskisenä. Yksittäisten kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta toimitilojen markkina-arvoon on tutkimuksen mukaan kuitenkin vaikea määrittää täsmällisesti, sillä ei voida sanoa, paljonko jotkin tietyt toimenpiteet nostaisivat kohteen markkina-arvoa, koska kunnossapidon vaikutusmekanismit ovat monimutkaiset ja toimitilojen arvonmuodostukseen vaikuttavat hyvin monet eri asiat, kuten esimerkiksi yleinen taloudellinen tilanne, markkinoiden syklit sekä kohteen sijainti. Kunnossapidolla on kuitenkin haastattelujen perusteella oma tärkeä roolinsa toimitilojen arvonmuodostuksessa, sillä kiinteistöissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Hyvällä kokonaisvaltaisella kunnossapidolla voidaan osaltaan mahdollistaa tietty kohteesta saatava tuottotaso.

Tutkimuksessa nousi todella vahvasti erilaiset ekotehokkuuteen liittyvät seikat esiin keskusteltaessa toimitilojen kunnossapidon vaikutuksesta niiden taloudellisen arvonmuodostukseen. Esimerkiksi erilaiset energiatehokkuuteen liittyvät investoinnit nousivat selvästi merkittävimmiten yksittäisiksi investoinneiksi, joilla voidaan vaikuttaa toimitilojen markkina-arvoon. Haastattelujen perusteella energiatehokkuusinvestointien ja toimitilojen oikeanlaisen käytön taloudellinen vaikutus onkin tyypillisesti suoraan nähtävissä toimitilojen pienempinä ylläpitokuluina ja tätä kautta korkeampana markkina-arvona. Myös toimitilojen ympäristösertifiointien rooli nähtiin merkittävänä ja kaikki haastatellut yritykset, jotka aktiivisesti käyvät kauppaa omistamillaan toimitiloillaan, myös hakevat aktiivisesti tunnettuja kansainvälisiä ympäristösertifikaatteja kohteilleen. Kansainvälisesti tunnettujen ympä-

ristösertifiointien koetaan näkyvän kohteiden parempana myytävyytenä ja vuokrattavuutena, etenkin toimiessa kansainvälisillä markkinoilla, koska kansainväliset yritykset usein edellyttävät käyttämiltään toimitiloiltaan ympäristösertifiointeja. Ympäristösertifiointien koetaan myös näkyvän kohteiden pienempinä ylläpitokustannuksina, jotka vaikuttavat positiivisesti niiden markkina-arvoon.

Tutkimuksen havaintoja pystyy hyödyntämään jo tällaisenaan etenkin liiketoiminnallisiin tarkoituksiin, mutta myös jatkotutkimukselle on tarvetta. Tutkimus antaa hyvän ja kattavan pohjatietämyksen eri toimialojen kunnossapidollisista toimintatavoista ja niihin vaikuttavista taustatekijöistä, mutta esimerkiksi eri toimialojen toimitilojen kunnossapitoprosessit voisi kuvata huomattavasti tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin tässä tutkimuksessa, sillä tässä tutkimuksessa oli painotettu enemmän arvonmuodostusnäkökulmaa. Lisäksi tämän tutkimuksen tutkimusalue oli hyvin laaja, sen kattaessa neljä eri toimialaa, joten jokaisen toimialan kuvaaminen yksityiskohtaisesti olisi ollut tämän diplomityön puitteissa mahdotonta. Myös toimitilojen kunnossapidon vaikutusta arvonmuodostukseen voisi tutkia laadullisen tutkimuksen tueksi, myös määrällisen tutkimuksen keinoin, tekemällä esimerkiksi erilaisia matemaattisia analyysejä tietynlaisille kohdejoukoille. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa nousi kuitenkin esille valtava määrä yksittäisiä havaintoja eri toimialojen toimintatavoista, jotka antavat uutta tietoa aihepiiristä ja mahdollistavat hyvin monenlaisia jatkotutkimuksia. Tutkimuksen perusteella pystyttiin havaitsemaan myös useita kiinteistöalan haasteita ja tarpeita, joiden esille nouseminen jo itsessään antaa toimeksiantajayritykselle arvokasta informaatiota vallitsevista markkinatarpeista, sillä nämä tarpeet ovat peräisin suoraan potentiaalisilta asiakkailta.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2001) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 1. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 217. s. ISBN 952-451-030-8.
- Aho, T. (2000) *Kiinteistön omistus, käyttö & ylläpito: kiinteistön kustannukset, vuokrat ja läpinäkyvyys*. Oulu: Oulun yliopisto. 111 s. (Rakentamistalouden laboratorio, n:o 121). ISBN 951-42-5799-5. ISSN 0782-4270.
- Alakoski, L. (2014) *Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta: palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos. Helsinki: Unigrafia,. 183 s. ISBN 978-952-10-9788-1.
- Ali, A. Z. (2009) Cost decision making in building maintenance practice in Malaysia, *Journal of Facilities Management*. Vol. 7:4. S. 298–306. DOI:10.1108/14725960910990044. ISSN 1472-5967.
- Allström, R. & Bengtsson, M. (2002) *Condition-based maintenance- An overview of the maintenance theory and its potentials on rail vehicles*. Diplomityö. IDT- Mälardalens University. Västerås.
- Assael, H. (1995) *Consumer Behavior and Marketing Action*. 5. painos. Cincinnati, Yhdysvallat: South-Western College Publishing. 749 s. ISBN 0538844337.
- Band, W. A. (1991) *Creating Value for Customers: Designing and Implementing a Total Corporate Strategy*. New York, Yhdysvallat: John Wiley & Sons. 352 s. ISBN 978-0471525936.
- Bhat, S. & Reddy, S. K. (1998) Symbolic and functional positioning of brands, *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 15:1. S. 32–43. DOI:10.1108/07363769810202664. ISSN 0736-3761.
- Bloch, H. P. & Geitner, F. K. (1999) *Practical machinery management for process plants. Volume 2: Machinery failure analysis and troubleshooting*. 3. painos. Houston, Yhdysvallat: Gulf Publishing Co. 668 s. ISBN 978-0080510583.
- BRE Global (2009) *BREEAM Europe Commercial 2009 Assessor Manual*. [Online]. Viitattu 1.9.2015. Saatavissa: [http://www.breeam.org/filelibrary/Technical%20Manuals/BREEAM Europe Commercial 2009.pdf](http://www.breeam.org/filelibrary/Technical%20Manuals/BREEAM_Europe_Commercial_2009.pdf)
- Bryson, J. (1997) Obsolescence and the Process of Creative Reconstruction, *Urban Studies*. Vol. 34:9. S. 1439–1458. DOI:10.1080/0042098975501. ISSN 0042-0980.
- Buswell, R. A. & Wright, J. A. (2004) Uncertainty in model-based conditioning monitoring, *Building Services Engineering Research and Technology*. Vol. 25:1. S. 65–75. DOI:10.1191/0143624404bt089oa.

Butz, H. E. & Goodstein, L. D. (1997) Measuring customer value: gaining the strategic advantage, *Organizational Dynamics*. Vol. 24:3. S. 63–77. DOI:10.1016/S0090-2616(96)90006-6.

CapMan (2015) *Vuosikertomus 2014*. [Online]. Viitattu 19.8.2015. Saatavissa: http://www.capman.fi/files/capman2011/Annual%20Reports/CapMan_Vuosikertomus2014_250215.pdf

Carothers, G.H. Jr & Adams, M. (1991) Competitive advantage through customer value: the role of value-based strategies. Teoksessa Stahl, M.J. and Bounds, G.M. *Competing Globally through Customer Value - The Management of Strategic Suprasystems*. New York, Yhdysvallat: Quorum Books. 848 s. ISBN 978-0899306001.

Chernatony L. D., Daniels, K. & Johnson, G. (1994) Competitive positioning strategies mirroring sellers' and buyers' perceptions?, *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 2:3. S. 229–248. DOI:10.1080/09652549400000012. ISSN 1446-4488.

Chernatony L. D., Harris, F. & Riley, F. D. (2000) Added value: its nature, roles and sustainability, *European Journal of Marketing*. Vol. 34:1/2. S. 39–56. DOI:10.1108/03090560010306197. ISSN 0309-0566.

Crespo Márquez, A. & Sánchez Herguedas, A (2004) Learning about failure root causes through maintenance records analysis, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 10:4. S. 254–262. DOI:10.1108/13552510410564873. ISSN 1355-2511.

Dermisi, S. V. (2009) Effect of LEED Ratings and Levels on Office Property Assessed and Market Values. *Journal of Sustainable Real Estate*. Vol. 1:1. S. 24–47. DOI:10.5555/jsre.1.1.m5767u246873523q.

Doyle, P. (1990) Building Successful Brands: The Strategic Options, *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 7:2. S. 5–20. DOI: 10.1108/EUM0000000002572. ISSN 0736-3761.

Durgee, J. F., O'Connor, G. C. & Veryzer, R. W. (1996) Observations: translating values into product wants, *Journal of Advertising Research*. Vol. 36:6. S. 90–110. ISSN: 0021-8499.

El-Haram, M. A. & Horner, M. W. (2002) Factors affecting housing maintenance cost, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 8:2. S. 115–123. DOI:10.1108/13552510210430008. ISSN 1472-5967.

Ellis, B. A. (2008) Condition based maintenance. *The Jethro Project*. S. 1–5.

Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (2005) *Consumer Behavior*, 10. painos. Fort Worth, Yhdysvallat: The Dryden Press. 832 s. ISBN 978-0324271973.

Fehribach, F. A., Rutherford R. C. & Eakin M.E. (1993) An Analysis of the Determinants of Industrial Property Valuation. *Journal of Real Estate Research*. Vol. 8:3. S. 365–376. DOI:10.5555/rees.5.3.736701150w114503.

- FIMECC (2015) *S4Fleet*. [Online]. Viitattu 15.8.2015. Saatavissa: <http://www.fimecc.com/content/s4fleet>
- Finlex (2009) *Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599*. [Online]. Viitattu 6.9.2015. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>
- Gale, B. Y. (1994) *Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customers Can See*. New York, Yhdysvallat: The Free Press. 424 s. ISBN 978-1451612929.
- Gardial, S. F., Clemons, S. D., Woodruff, R. B., Schumann, D. W. & Burns, M.J. (1994) Comparing consumers' recall of prepurchase and postpurchase product evaluation experiences, *Journal of Consumer Research*. Vol. 20:4. S. 548–560. DOI:10.1086/209369. ISSN 0093-5301.
- Granlund (2015) *Yhtiöstä*. [online]. Viitattu 17.8.2015. Saatavissa: <http://www.granlund.fi/yhtiosta/>
- Gremillion, J. (1998) More for your money, *Brandweek*. Vol. 39:9. S. 8–9.
- Grönroos, C. (1997) Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies, *Journal of Marketing Management*. Vol. 13:5. S. 407–419. DOI:10.1080/0267257X.1997.9964482. ISSN 0267-257X.
- Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S. & Palaniswami, M. (2013) Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions, *Future Generation Computer Systems*. Vol. 29:7, S. 1645–1660. DOI:10.1016/j.future.2013.01.010. ISSN 0167-739X.
- Gunnarsson, C. & Andersson, T. (2006) *Availability-based maintenance for a submarine system*. Diplomityö. KTH, Meritekniikka. Tukholma.
- Haahtela, Y. & Kiiras, J. (2014) *Talonrakennuksen kustannustieto 2014*, Helsinki: Haahtela-kehitys Oy. 390 s. ISBN 978-952-5403-22-0.
- Hakala, R (2007) *Kuntoarvio elinkaarisuunnittelun välineenä*. [Online], Viitattu 7.6.2015. Saatavissa: http://kiinkonet.virtualserver11.nebula.fi/sving/uploads/sving/loppus_Elinkaari_071114.pdf
- Hardy, L. (1987) *Successful Business Strategy. How to Win in the Marketplace*. Lontoo, Iso-Britannia: Kogan Page. 258 s. ISBN 978-0631176268.
- Henttonen, E. (2008) *Usein kysytyt kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta*. [Online]. Viitattu 15.8.2015. Saatavissa: <https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2006) *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-3.

Hok-Elanto (2015) *Vuosikertomus 2014*. [Online]. Viitattu 15.9.2015. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/documents/15510/13691782/HOK-E_FI_vuosikertomus_2014_090415.pdf/

Horner, R. M. W., El-Haram, M. A., & Munns A. K. (1997) Building maintenance strategy: a new management approach, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 3:4. S. 273–280. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13552519710176881>. ISSN 1355-2511.

IFRS (2010) *International Financial Reporting Standards 2010*. Helsinki: KHT-Media. 921 s. ISBN 978-952-218-061-2.

Ilmarinen (2015) *Sijoitukset*. [Online]. Viitattu 1.8.2015. Saatavissa: <http://www.ilmarinen.fi/ilmarinen/sijoitukset/>

Isoniemi, H. (2002) *Sisäisten toimitilavuokrien määrittäminen suurissa kaupungeissa*. Lisensiaattityö. Teknillinen korkeakoulu, Maanmittausosasto. Espoo. 118 s. ISBN 9512260204.

Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*. Vol. 57:July, S. 53–70. DOI:10.2307/1251854.

Jensen P. A., Voordt, T., Coenen, C., Felten, D. V., Lindholm, A. L., Balslev Nielsen, S., Riratanaphong, C. & Pfenninger M. (2012) In search for the added value of FM: what we know and what we need to learn, *Facilities*, Vol. 30:5/6. S. 199–217. DOI: 10.1108/02632771211208486. ISSN 0263-2772.

Jensen P. A., Theo J. M. Voordt, T., Coenen, C. & Sarasoja, A. L. (2014) Reflecting on future research concerning the added value of FM, *Facilities*, Vol. 32:13/14. S. 856–870. DOI:10.1108/F-09-2012-0070. ISSN 0263-2772.

Johnson, S. (1996) Taking steps to leave a commodities game: marketers plot a course for added value, *Home Furnishing News*. Vol. 70:46. S. 39–41.

Junnonen, J. M. & Karhu J. (2012) *Asuinalueen parannusopas*. Helsinki: Unigrafia Oy. 152 s. (Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede+Teknologia 8/2012). ISBN 978-952-60-4677-8.

Järviö, J., Piispa T, Parantainen T & Åström T (2007) *Kunnossapito*. Helsinki: KP-Media Oy. 283 s. ISBN 978-952-99458-3-2.

Kesko (2015) *Osavuositiedot Q2/2015*. [Online]. Viitattu 4.9.2015. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/osavuositiedot-q22015/>

Keva (2015) *Keva - Toimintakertomus 2014*. [Online]. Viitattu 1.8.2015. Saatavissa: https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2014/Toimintakertomus_Keva_2014.pdf

KH-90-00267 (1999) *Asuintalon huoltokirjan laadinta - käytössä oleva talo*. Helsinki: Rakennustieto Oy. 12 s.

- KH-90-00268 (1999) *Asuintalon huoltokirjan käyttö*. Helsinki: Rakennustieto Oy. 13 s.
- KH-90-00500 (2012) *Liike- ja palvelukiinteistöjen kuntoarvio - Tilaajan ohje*. Helsinki: Rakennustieto Oy. 13 s.
- Knapp, G. M., Javadpour, R., & Wang, H. P. (2000) An ARTMAP neural network-based machine condition monitoring system. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 6:2. S. 86–105. DOI:10.1108/13552510010328095. ISSN 1355-2511.
- Kok, H. B., Mobach, M. P. & Omta O. S. W. F. (2011) The added value of facility management in the educational environment, *Journal of Facilities Management*. Vol. 9:4. S. 249–265. DOI:10.1108/14725961111170662. ISSN 1472-5967.
- Koo, W. L. & Van Hoy, T. (2003) *Determining the Economic Value of Preventive Maintenance*. [Online]. Viitattu 3.6.2015. Saatavissa: <http://pmmi.files.cms-plus.com/MS/certified/newsletters/PreventiveMaintenance.pdf>
- Kotler, P. (2002) *Marketing Management*. 11. painos. New Jersey, Yhdysvallat: Prentice-Hall, Upper Saddle River. 719 s. ISBN 9780130336293.
- KTI (2012) *Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet*. Helsinki: Nykypaino Oy. 47 s. ISBN: 952-9833-21-0.
- Kuhn, K. D. & Madanat, S. M. (2006) Robust maintenance policies for Markovian systems under model uncertainty, *Computer-aided Civil and Infrastructure Engineering*. Vol. 21:3. S. 171–178. DOI: 10.1111/j.1467-8667.2006.00425.x. ISSN 1093-9687.
- Kumar, U. (2008) *Handbook of Performability Engineering*. Lontoo, Iso-Britannia: Springer. 1316 s. ISBN: 9781848001305.
- Kykyri, T. & Kiiras, J. (2005) *Kiinteistöjen kehitystarpeen arviointi ja kehityssuunnittelu*. Espoo: Otamedia Oy. 81 s. (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 56). ISBN 951-22-7924-X.
- Leinberger, C. B. (1993) *Strategy for Real Estate Companies: Marketing, Finance, Organization*. Washington, Yhdysvallat: Urban Land Inst. 121 s. ISBN 0-87420-742-8.
- Leszinski, R. & Marn, M.V. (1997) Setting value, not price, *The McKinsey Quarterly*. Vol. 1. S. 99–115.
- Levitt, T. (1980) Marketing success through differentiation of anything, *Harvard Business Review*. Vol. 58:1. S. 83–91. DOI: 10.1225/80107. ISSN 0017-8012.
- Levitt, R. L. (toim.) (1999) *What office tenants want?* Office tenant survey report. Washington, Yhdysvallat: ULI - The Urban Land Institute. 102 s. ISBN 0-87420-866-1.
- Lidl (2015) *Yrityksemme*. [Online]. Viitattu 17.8.2015. Saatavissa: <http://www.lidl.fi/fi/yrityksemme.htm>

Lind, H. & Muyingo, H. (2012) Building maintenance strategies: planning under uncertainty, *Property Management*. Vol. 30:1. S. 14–28. DOI:10.1108/02637471211198152. ISSN 0263-7472.

LähiTapiola (2015) *LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy - Vuosikertomus 2014*. [Online]. Viitattu 1.8.2015. Saatavissa: http://public.brandgate.fi/lahitapiola/verkkolasku/OH-01265-fi_6mfF77/attachment.pdf

Marco A. D., Ruffa, S. & Mangano G. (2010) Strategic factors affecting warehouse maintenance costs, *Journal of Facilities Management*. Vol. 8:2. S. 104–113. DOI: 10.1108/14725961011041152. ISSN 1472-5967.

Marusiak, J. (2012) *Properly pricing green buildings*. International Green Building Conference 2012.

Mathur, S. S. & Kenyon, A. (1997) *Creating Value*. Oxford, Iso-Britannia: Butterworth-Heinemann. 400 s. ISBN: 0750653639.

Metsä Group (2015) *Metsä Group*. [Online]. Viitattu 12.8.2015. Saatavissa: <http://www.metsagroup.fi/Metsagroup/Pages/Default.aspx>

Miles, M. E., Berens, G., & Weiss, M. A. (2000). *Real estate development: principles and process*. 2. painos. Washington, Yhdysvallat: Urban Land Inst. 578 s. ISBN 0-87420-825-4.

Mobley, K.R. (2002) *An Introduction to Predictive Maintenance (Plant Engineering)*. 2.painos. New York, Yhdysvallat: Butterworth-Heinemann. 452 s. ISBN: 978-0-7506-7531-4.

Mokashi, A. J., Wang, J. & Vermar, A. K. (2002) A study of reliability-centred maintenance in maritime operations. *Marine Policy*, Vol. 26:5. S. 325–335. DOI:10.1016/S0308-597X(02)00014-3. ISSN 0308-597X.

Monroe, K. B. (2002) *Pricing. Making Profitable Decisions*, 3. painos, Lontoo, Iso-Britannia: McGraw-Hill. 688 s. ISBN 9780071198608.

Motiva (2015) *Energiankatselmustoiminta*. [Online]. Viitattu 13.8.2015. Saatavissa: <http://www.motiva.fi/toimialueet/energiakatselmustoiminta>

Moubray, J. (1997) *Reliability-centered Maintenance*. New York, Yhdysvallat: Industrial Press. 423 s. ISBN 0831130784.

Moubray, J (2001) *Reliability-Centered Maintenance*. 2. painos. New York, Yhdysvallat: Industrial Press. 448 s. ISBN 978-0831131463.

Murtomaa, P. (toim.) (2000) *Kiinteistön kehittäminen, Kiinteistönpidon tekniikka, talous ja hallinto*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy. 269 s. ISBN 951-682-391-2.

- Mydin A. O., Ismail S. H. & Ulang N. (2012) Building Maintenance Management System for Heritage Museum, *Analele Universitatii*, Vol. XIX:1. S. 174–184. ISSN 1453-7397.
- Myyryläinen, L. (2006) *Kiinteistöjen teknisen huollon käsikirja*. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus. 306 s. ISBN 951-685-168-1.
- Mäkelä, P., Pitkänen J. & Järvenpää H. (2009) *Kiinteistöhoidon ostaminen*, Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy. 229 s. ISBN 9789516852228.
- Naumann, E. (1994) *Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage*. Cincinnati, Yhdysvallat: Thomson Executive Press. 280 s. ISBN 978-0538838474.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1998) *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*. Chichester, Iso-Britannia: John Wiley & Sons. 184 s. ISBN 0471986070.
- OECD (2001) *Measuring Capital - OECD Manual 2001*. 1. painos, OECD Publishing. 134 s. ISBN 926419326X.
- OECD (2009) *Measuring Capital - OECD Manual 2009*. 2. painos. OECD Publishing. 236 s. DOI:10.1787/9789264068476-en.
- Olanrewaju, A. L. (2009) Building maintenance management in Malaysia, *Journal of Building Appraisal*. Vol. 4:-. S. 207–214. DOI: 10.1057/jba.2008.27.
- Olanrewaju, A. L., Idrus A. & Khamidi, M. F. (2009) Value-Based Maintenance Management Model for University Buildings in Malaysia-A Critical Review, *Journal of Sustainable Development*. Vol. 2:3. S. 127–132. DOI: 10.5539/jsd.v2n3p127. ISSN 1913-9071.
- Olanrewaju, A. L. & Abdul-Aziz A. R. (2015) *Building Maintenance Processes and Practices: The Case of Fast Developing Country*. Singapore: Springer-Verlag. 331 s. ISBN 978-981-287-262-3.
- Olkkonen, O., Kaleva, H. & Land, P. (1997) *Toimitilasijoittaminen: Markkinat, strategia, analyysi*. Turku: Painotalo Gillot Oy. 232 s. ISBN 952-9833-11-3.
- Parasuraman, A. (1997) Reflections on gaining competitive advantage through customer value, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25:2, S. 154–161. DOI: 10.1007/BF02894351. ISSN 0092-0703.
- Peltokorpi, M. & Tola, J. (2015) *Taloyhtiön johtaminen ja asunnon arvo*. Luentokalvot. Aalto yliopisto, Asuntomarkkinat ja arviointi. Espoo.
- Peter, J. P. & Olson, J. C. (1987) *Consumer Behavior. Marketing Strategy Perspectives*. Homewood, Kanada: Irwin. 698 s. ISBN 978-0256031775.
- Piercy, N. F. (1997) *Market-led Strategic Change*. Oxford, Iso-Britannia: Butterworth-Heinemann. 665 s. ISBN 075065225X.

Piercy, N. F. & Morgan, N. A. (1997) The impact of lean thinking and the lean enterprise on marketing: threat or synergy? *Journal of Marketing Management*. Vol. 13:7. S. 679–693. DOI: 10.1080/0267257X.1997.9964504. ISSN 0267-257X.

Porter, M. (1985) *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Yhdysvallat: The Free Press. 395 s. ISBN 978-0684841489.

PSK 6201:2011 (2011) *Kunnossapito. Käsitteet ja määritelmät*. 3. painos. Helsinki: PSK Standardisointiyhdistys ry. 30 s.

Pyhrr, S. A., Born, W. L., Robinson, R. R. & Lucas, S. R. (1996) Real property valuation in a changing economic and market cycle, *Appraisal Journal*. Vol. 64:1. S. 14–26. ISSN 0003-7087.

Raheja, D., Llinas, J., Nagi, R. & Romanowski, C. (2006) Data fusion/data mining based on architecture for condition based maintenance. *International Journal of Production Research*. Vol. 44:14. S. 2869–2887. DOI: 10.1080/00207540600654509. ISSN 0020-7543.

Rakli (2012) *Kiinteistöliiketoiminnan sanasto*. 2.painos. Helsinki: Sanastokeskus TSK ry. 57 s. ISBN 978-952-9794-33-1.

Rakli-KTI (2014) *Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys*. [Online]. Viitattu 1.8.2015. Saatavissa: http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/faktaa-alasta/2014_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys_netires.pdf

Rantala, E. (toim.) (2009) *Asuinkerrostalojen linjasaneeraus - hankeprosessi ja tekniset ratkaisut 60- ja 70-lukujen kerrostaloissa. Perusteet ja ohjeet*. Helsinki: Suomen rakennusinsinöörien liitto RIL. 201 s. ISBN 978-951-758-514-9.

Ravald, A. & Grönroos, C. (1996) The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*. Vol. 30:2. S. 19–30. DOI: 10.1108/03090569610106626. ISSN 0309-0566.

Riihimäki, M., Nissinen, K., Porkka, J., Leinonen J., & Viitanen, K. (2003) *Brändi - mahdollisuus kiinteistöalalla*. Tampere: VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. ISBN 952-5004-45-7.

Rokeach, M. J. (1973) *The Nature of Human Values*. New York, Yhdysvallat: The Free Press. 438 s. ISBN 978-0029267509.

Saari, A. (2001) *Tavoitteiden asettaminen rakennuksen muunto- ja käyttöjoustavuudelle*. Espoo: Otamedia Oy. 31 s. (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 36). ISBN 951-22-5575-8.

Saranga, H. (2004) Opportunistic maintenance using genetic algorithms, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 10:1. S. 66–74. DOI: 10.1108/13552510410526884. ISSN 1355-2511.

Saunders, T. (2008) *A Discussion Document Comparing International Assessment Methods for Building*. [Online]. Viitattu 1.9.2015. Saatavissa: http://www.breeam.org/filelibrary/International%20Comparison%20Document/Comparison_of_International_Environmental_Assessment_Methods01.pdf

Savolainen, S. (2008) *Rautatieliikenteen pitkän aikavälin suunnitteluprosessin kehittäminen*. Helsinki: Ratahallintokeskus. 90 s. (Ratahallintokeskuksen julkaisuja A 10/2008). ISBN 978-952-445-238-0.

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (1987) *Consumer Behavior*, 3. painos. New Jersey, Yhdysvallat: Prentice-Hall. 724 s. ISBN 0131690205.

SFS-EN 13306:2010 (2010) *Maintenance terminology 2010*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS. 53 s.

Sheth, J. N., Newman, B. & Gross, B. L. (1991) Why we buy what we buy: a theory of consumption values, *Journal of Business Research*. Vol. 22:2. S. 159–170. DOI: 10.1016/0148-2963(91)90050-8. ISSN 0148-2963.

Siponen, T., Malvalehto, J., Herrala, M. & Haapasalo, H. (2010) *Kiinteistöjen arvoketju-analyysi*. Oulu: Oulun Yliopisto. 107 s. (Tuotantotalouden osaston tutkimusraportteja 1 / 2010). ISBN 978-951-42-9341-2. ISSN 1459-2428.

Suomen Rakentamismääräyskokoelma (2000) *Rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje, osa A4 - Määräykset ja ohjeet 2000*. Helsinki: Ympäristöministeriö, Asunto- ja rakennusosasto. 7 s.

Technopolis (2015) *Q2 2015 Osavuositarkastus*. [Online]. Viitattu 8.9.2015. Saatavissa: http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/sijoittajille/julkaisut/vuosikertomukset-osavuositarkastukset/Documents/Technopolis_osavuositarkastus_Q2_2015.pdf

Tian, Z., Tongdan, J., Bairong, W. & Fangfang, D. (2010) Condition based maintenance optimization for wind power generation systems under continuous monitoring, *Renewable Energy*. Vol. 36:5. S. 1502–1509. DOI: 10.1016/j.renene.2010.10.028. ISSN 0960-1481.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*. Lontoo, Iso-Britannia: HarperCollins. 224 s. ISBN 978-0201407198.

Tsang, A. H. (1995) Condition based maintenance: Tools and decision making, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 1:3. S. 1–17. DOI: 10.1108/13552519510096350. ISSN 1355-2511.

Tsang, A. H. (2002) Strategic dimensions of maintenance management, *Journal of Quality Maintenance Engineering*. Vol. 8:1. S. 7–39. DOI:10.1108/13552510210420577. ISSN 1355-2511.

Tsarouhas, P. (2007) Implementation of total productive maintenance in food industry: a case study, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 13:1. S. 5–18. DOI: 10.1108/13552510710735087. ISSN 1355-2511.

- USGBC (2015) *LEED 2012 FAQ*. [Online]. Viitattu 1.9.2015. Saatavissa: <https://www.usgbc.org/ShowFile.aspx?DocumentID=18558>
- Varma (2015) *Kiinteistöt*. [Online]. Viitattu 20.8.2015. Saatavissa: <https://www.varma.fi/muut/kiinteistot/>
- Viitanen, K. & Falkenbach, H. (2013) *IVS - Kansainväliset arviointistandardit*. Helsinki: Suomen Kiinteistöarviointiyhdistys ry. 112 s. ISBN 978-952-68290-5-0.
- Vimpari, J. & Junnila S. (2014a) Valuing green building certificates as real options. *Journal of European Real Estate Research*. Vol. 7:2. S. 181–198. DOI: 10.1108/JERER-06-2013-0012.
- Vimpari, J. & Junnila S. (2014b) Value influencing mechanism of green certificates in the discounted cash flow valuation. *International Journal of Strategic Property Management*. Vol. 18:3. S. 238–252. DOI: 10.3846/1648715X.2014.940615.
- Virta, J. & Ojajärvi, M. (2009) *Taloyhtiön kirjaushanke: hallinto ja viestintä*. Jyväskylä: Kiinteistöalan Kustannus Oy. 144 s. ISBN 978-951-685-218-1.
- Virtanen, P. (1988) *Kaupunkimaan arvioinnin perusteet*. 2. painos. Espoo: Otakustantamo. 189 s. ISBN 951-672-046-3.
- Virtanen, P. (1990) *Kiinteistöarvioinnin perusteet*. Espoo: Otatieto Oy. 142 s. ISBN 951-672-101-X.
- Wikström, S. & Normann, R. (1994) *Knowledge and Value*. Lontoo, Iso-Britannia: Routledge. 149 s. ISBN 0415098173.
- Wilkie, W. L. (1994) *Consumer Behavior*. 3. painos. New York, Yhdysvallat: John Wiley & Sons. 784 s. ISBN 0471545171.
- Wood, B. (1999) Intelligent building care, *Facilities*. Vol. 17:5/6. S. 189–194. DOI: 10.1108/02632779910259288. ISSN 0263-2772.
- Wood, B. (2003) *Building care*. Oxford, Iso-Britannia: Wiley-Blackwell. 208 s. ISBN 978-0-632-06049-8.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer value: the next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25:2. S. 139–153. DOI: 10.1007/BF02894350. ISSN 0092-0703.
- Zeithaml, V. A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model of synthesis of evidence, *Journal of Marketing*. Vol. 52:3. S. 2–22. DOI:10.2307/1251446. ISSN 0022-2429.

Liitteet

Topi Korpela
Granlund Oy
040 6486865
topi.korpela@granlund.fi

Aalto yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Kiinteistötalouden koulutusohjelma

Diplomityön ja haastattelun esittely haastateltaville

Diplomityön aihe: Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla

Tutkimuksen tausta:

Suomessa on arviolta noin 110 miljardin euron arvosta pääomaa sitoutuneena erilaisiin toimitilakiinteistöihin. Kaikki toimitiloihin rahansa sitoneet tahot voidaan nähdä myös toimitilasijoittajiksi, olivat he mielestään sitten pieniä tai suuria sijoittajia tai toimitilojen käyttäjäomistajia. Toimitiloista onkin tullut yhä selkeämmin yksi sijoitusvaihtoehto muiden joukossa, joten niihin sijoitusmuotona kohdistuu samankaltaisia vaatimuksia kuin muillekin sijoitusmuodoille. Tästä johtuen tuotettavaa informaatiota, ajattelutapoja ja työkaluja on kehitettävä yhä enemmän vastaamaan pääomamarkkinoiden toimijoiden vaatimuksia. Sijoittajan näkökulmasta sijoituspäätöksen taustalla on aina pyrkimys jonkinlaiseen vähimmäistuottoon, joten tätä arvonmuodostusnäkökulmaa on otettava huomioon myös toimitilasijoittamisessa. Tämä koskee kaikkia toimitiloihin liittyviä prosesseja, niin kuin myös niiden kunnossapitoa. Vähän on kuitenkin tietoa siitä, miten tätä arvonmuodostusnäkökulmaa otetaan huomioon eri toimialojen kiinteistöomistajien kunnossapitoprosesseissa, millä perusteella päätöksiä tehdään ja minkälaiset toimenpiteet koetaan merkittäviksi kiinteistön arvonmuodostuksen kannalta.

Tutkimuksen tavoite:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda hyvä yleiskuva vakuutusyhtiöiden, kiinteistösiirtoyhtiöiden, teollisuusyritysten ja kaupan alan yritysten toimitilojen kunnossapitoprosesseista ja nostaa esiin prosesseihin liittyviä tarpeita. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään miten kiinteistöjen arvonmuodostusta otetaan huomioon kunnossapitoprosesseja suunniteltaessa ja toteuttaessa sekä mitkä ovat päätöksiin vaikuttavat taustatekijät. Tutkimuksen pohjalta on mahdollista tulevaisuudessa kehittää työkaluja parempaan kunnossapidon hallintaan.

Tutkimuksessa tarkastellaan eri alojen toimijoiden PTS-prosesseja kiinteistökanta-tasolla eikä niinkään keskitytä yksittäisiin kiinteistöihin. Tutkimus liittyy FIMECC:n laajaan S4Fleet -tutkimusprojektiin, jossa Granlund on osaltaan mukana tuomassa kiinteistönäkökulmaa.

Tutkimusmenetelmä ja haastattelujen toteutus:

Tutkimus koostuu sekä kirjallisesta että empiirisestä tutkimuksesta. Empiirinen tutkimus suoritetaan eri toimialojen toimijoille tehtävinä noin tunnin mittaisina teemahaastatteluina, joissa haastateltavien henkilöiden näkökulmat liittyen tutkimuksen teemoihin pääsevät esille. Haastatteluja tehdään 3-5 kappaletta kunkin toimialan keskeisille toimijoille. Haastatteluissa käytetään apuna muutamia keskustelua ohjaavia kysymyksiä.

Kiinteistöjen omistajien teemahaastattelujen haastattelukysymykset

Haastattelun taustatiedot diplomityöhön: ”Toimitilojen kunnossapidon taloudellinen merkitys eri toimialoilla”

Haastattelija:

Topi Korpela

040 6486865

topi.korpela@granlund.fi

Haastateltava:

Nimi:

Yritys:

Asema yrityksessä:

Aika ja paikka:

Haastattelua ohjaavia kysymyksiä

1. Kunnossapitoprosessin nykytilan kuvaus

1.1 Kuvailisitteko teidän toimitilojen kunnossapitoprosessia yleisellä tasolla?

1.1.1 Mikä on kunnossapitoprosessinne tavoite?

1.1.2 Millaista kunnossapitostrategiaa noudatatte? (Korjaava, ehkäisevä jne.)

1.1.3 Millä perusteella PTS-suunnitelma laaditaan?

1.1.4 Kuinka pitkäksi aikaa PTS laaditaan kerrallaan?

1.2 Miten päätetään mitkä kunnossapitotoimenpiteet toteutetaan?

1.2.1 Panostetaanko tiettyjen kohteiden kunnossapitotoimenpiteisiin enemmän kuin toisten, ts. onko kohteita ”salkutettu”?

1.2.2 Toteutuuko kunnossapito todellisuudessa alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti?

1.3 Miten PTS-prosessin budjetointi tapahtuu?

1.4 Millainen on kiinteistöjohtoyritysten rooli kunnossapitoprosesseissa?

2. Kunnossapidon vaikutus toimitilojen arvonmuodostukseen

2.1 Miten toimitilojen taloudellisen arvon muodostuminen huomioidaan kunnossapitoprosessissa?

2.1.1 Miten koette kiinteistöjohtoyrityksen ottavan huomioon arvonmuodostusnäkökulman kunnossapitoprosessin aikana?

2.2 Nähdäänkö tietyt kunnossapitotoimenpiteet merkityksellisempinä arvon muodostumisen kannalta kuin toiset?

2.2.1 Miten nämä toimenpiteet tunnistetaan?

2.2.2 Millä perusteella päätetään näiden toimenpiteiden toteuttamisesta?

2.3 Millainen on toimitilojen kunnossapidon merkitys kohteiden arvonmuodostukseen myyntitilanteissa?

2.4 Millaisilla työkaluilla mitataan kunnossapitotoimenpiteiden vaikutusta kiinteistön arvonmuodostukseen?

2.5 Mikä on kunnossapitotoimenpiteiden vaikutus toimitilojen tuottoon ja mitä kautta vaikutus tapahtuu?

2.6 Millainen on vihreiden arvojen (energiatehokkuus, ympäristösertifikaatit jne.) vaikutus toimitilojen arvonmuodostukseen ja miten koette niiden vaikuttavan kunnossapitoprosessin suunnitteluun ja toteutukseen?

3. Muut asiat

3.1 Muuta huomioitavaa?

Haastatellut tahot

Capman Real Estate

Juhani Erke, Partner

Hok-Elanto

Jyrki Karjalainen, Kiinteistöjohtaja

Ilmarinen

Tomi Aimonen, Kiinteistöjohtaja

Kesko

Seppo Kemppainen, Rakennuttajapäällikkö

Jari Pihlajamaa, Talotekniikkapäällikkö

Keva

Petri Suutarinen, Kiinteistöjohtaja

Lidl

Toni Sundvall, Ylläpito-osaston päällikkö

Tommi Palmu, Ylläpitopäällikkö

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy

Vesa Immonen, Toimitusjohtaja

Metsä Group

Hannu Havanka, Kiinteistöjohtaja

Technopolis

Kari Kokkonen, Kiinteistötoimintojen- ja palvelujen johtaja

Varma

Toni Pekonen, Toimitilajohtaja.

Lisäksi tutkimukseen haastateltiin kolmen eri teollisuusyrityksen ja yhden kiinteistösijoitusyhtiön edustajia, jotka eivät halunneet nimeään mainittavan tutkimuksessa. Kaikki tutkimuksen haastattelut suoritettiin 5.8 - 3.9.2015 välisenä aikana.